



JUNTA DE  
EXTREMADURA

**PLAN ESTRATÉGICO DE  
ATRACCIÓN DE  
INVERSIONES  
(2024-2027)**





JUNTA DE  
EXTREMADURA

# PLAN ESTRATÉGICO DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES (2024-2027)



---

*EDITA:*

**JUNTA DE EXTREMADURA**

*AUTOR:*

**Secretaría General de Economía, Empresa y Comercio**

*DEP. LEGAL:*

**BA-000578-2024**

*MAQUETACIÓN:*

**IDEAS on BOXES**

*IMPRESIÓN:*

**GRÁFICAS GASPAR**

Los abajo firmantes, D. Abel Bautista Morán, Consejero de Presidencia, Interior y Diálogo Social; D<sup>a</sup>. Patrocinio Sánchez Escobar, secretaria general de UGT Extremadura, D<sup>a</sup> Encarna Chacón Belmonte, secretaria general de CCOO Extremadura y D. Francisco Javier Peinado Rodríguez, secretario general de la CREEX en representación de la Administración Autónoma y de las organizaciones sindicales y empresariales con mayor representatividad en la Comunidad Autónoma de Extremadura, en el marco de la Declaración Institucional por el Diálogo Social rubricada el 21 de diciembre de 2023, promueven y aprueban el

## **PLAN ESTRATÉGICO DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES 2024-2027**

Cuyo objetivo es la proyección y promoción de Extremadura como el mejor destino eco-eficiente para la inversión extranjera, satisfaciendo los requerimientos de los inversores a través de la implementación de procesos y métodos apropiados, ejecutando y desarrollando actividades de información, inteligencia competitiva y vigilancia económica, acompañando a los inversores de manera personalizada, proporcionando un entorno de inversión amable y competitivo y fomentando la intercoordinación y transversalidad entre los distintos departamentos implicados en el aterrizaje de los proyectos de inversión.

En Mérida, a 20 de diciembre de 2024

Consejero de Presidencia,  
Interior y Diálogo Social  
**Abel Bautista Morán**



**JUNTA DE  
EXTREMADURA**

Secretaria General de CCOO  
de Extremadura  
**Encarna Chacón Belmonte**



Secretaria General de  
la UGT de Extremadura  
**Patronicio Sánchez Escobar**



Secretario General  
de la CREEX  
**Fco. Javier Peinado Rodríguez**



<b>PARTE PRIMERA. LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA .....</b>	<b>7</b>
1. Introducción.	
2. La inversión extranjera directa en España.	
3. La inversión extranjera directa en Extremadura.	
4. El posicionamiento de Extremadura para la inversión extranjera.	
<b>PARTE SEGUNDA. LAS INFRAESTRUCTURAS INDUSTRIALES Y LOGÍSTICAS .....</b>	<b>27</b>
5. Las infraestructuras industriales.	
6. El Banco de Suelo Público de Extremadura.	
7. Las infraestructuras logísticas.	
<b>PARTE TERCERA. EL CLIMA DE NEGOCIO .....</b>	<b>31</b>
8. Principales elementos del entorno de negocio.	
9. El Barómetro del clima de negocios en Extremadura.	
<b>PARTE CUARTA. ESTRUCTURAS Y ORGANIZACIÓN DE LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES .....</b>	<b>37</b>
10. Las agencias de atracción de inversiones.	
11. La oficina Invest in Extremadura.	
<b>PARTE QUINTA. ENFOQUES Y EJES DE INTERVENCIÓN. PROCESOS DE LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES .....</b>	<b>47</b>
12. Visión y misión.	
13. Procesos estratégicos, operativos y de soporte para la atracción de la IED.	
14. Planes de acción anuales. Matriz de actividades y operaciones.	
15. Presupuesto.	
<b>PARTE SEXTA. EVALUACIÓN Y GOBERNANZA .....</b>	<b>59</b>
16. Indicadores.	
17. Gobernanza.	
18. Comunicación y visibilidad.	

# 1

# LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

## 1. Introducción.

La inversión extranjera directa (IED) tiene cada vez más relevancia en el desarrollo económico e industrial de los territorios. Los efectos directos que genera cualquier inversión se multiplican en orden a los impactos que producen sobre las áreas geográficas donde se localizan. En particular, la IED genera un efecto derrame sobre las economías de acogida, al inducir una dinámica positiva de generación de actividad productiva y de servicios con un indudable impacto sobre el empleo. En efecto, la inversión foránea aporta y transfiere tecnología, operativa, métodos y gestión del conocimiento al ecosistema local, generando empleo de calidad y contribuyendo, vía una mejor retribución del trabajo, a elevar el nivel de vida de la población; contribuye también a aumentar el tamaño del mercado local; induce mayores economías de escala, impulsando la reducción de costes y el incremento de la productividad regional; fomenta asimismo la expansión e internacionalización de las empresas regionales gracias a la obtención de capacidades propias más avanzadas, el fortalecimiento empresarial y el partenariado. Genera efectos multiplicadores sobre otros aspectos relevantes de las modernas economías, como es el nivel de inversión en I+D+i.

Los estudios internos realizados por Invest in Extremadura para evaluar los impactos de grandes proyectos de inversión (GPI) han puesto de manifiesto que los impactos no solo se circunscriben a los efectos directos, sino que se multiplican y se extienden por todos los órdenes, más concretamente:

- a) en el económico, mediante el incremento de rentas (per cápita, agrarias, etc.), incremento de los ingresos fiscales (recaudación por IVA), mayor peso del sector manufacturero en el PIB, etc.
- b) en el empresarial, promoviendo nuevas actividades de la industria auxiliar y asociada, contribuyendo al incremento tecnológico y la innovación, el aumento de la competitividad y el crecimiento de la productividad, etc.

c) en la esfera social y laboral, impulsando una mayor cualificación de los trabajadores, generando nuevas competencias profesionales y especialización, retención y retorno del talento, induciendo una mayor remuneración del trabajo, etc.

d) en el ámbito territorial, contribuyendo a la estabilización de la población local, modificando tendencias demográficas regresivas, aumentando la calidad y cantidad de los servicios públicos, creando y rediseñando los tejidos urbanos, movilizándolo y aumentando el parque de viviendas, etc.

## 2. La inversión extranjera directa en España.

Según el Registro de Inversiones Exteriores de la Secretaría de Estado de Comercio (DataInvex)<sup>1</sup>, Estados Unidos fue el primer emisor de flujos de inversión (28,9%) en 2023, seguido por Reino Unido (13,1%), Alemania (10,6%) y Francia (9,2%), alcanzando los 28.215 millones de euros. En un contexto internacional marcado por una gran incertidumbre, la inversión extranjera en 2023 se sitúa en el promedio de los últimos 5 años, lo que muestra la fortaleza de la economía española y la confianza que tienen los inversores en nuestro país. Los datos de DataInvex destacan el aumento en 2023 en proyectos de inversión dirigidos a aumentar la capacidad productiva y el empleo y confirman la tendencia constatada en los proyectos recibidos en Extremadura a través de Invest in Spain.

España destaca por su sector exterior altamente competitivo, situándose en la vanguardia de los mercados internacionales. Con una productividad en línea con los principales países de su entorno, el país ha logrado aumentar su participación en las cadenas de valor globales de manera constante. La capacidad de atracción del mercado interior español, unido a su tamaño, no en vano es el cuarto mayor de la zona euro, explica que España haya estado en el foco de la inversión extranjera directa en las últimas décadas. A lo largo de los últimos años, numerosas empresas multinacionales se han localizado en el territorio español y han obtenido ventajas al encontrarse con una economía diversificada, con índices de crecimiento sostenido, un sector exterior dinámico y unos costes competitivos.

Las empresas foráneas buscan, en primer lugar, altas condiciones de eficiencia para sus inversiones con relación, sobre todo, a la disponibilidad de talento y la existencia de costes laborales contenidos. Los datos más actuales de la OCDE muestran que la media salarial no solo se encuentra en 2022 sensiblemente por debajo de la media de la OCDE (un 20% por debajo), sino que España es el cuarto país en el que menos se han incrementado los salarios desde 2013 (-3,5%). De hecho, España es uno de los seis países que en 2022 presenta salarios medios por debajo de los que registraba en 2013, frente a incrementos del 4,3% en Francia, 4,6% en Reino Unido o 6,7% en Alemania.

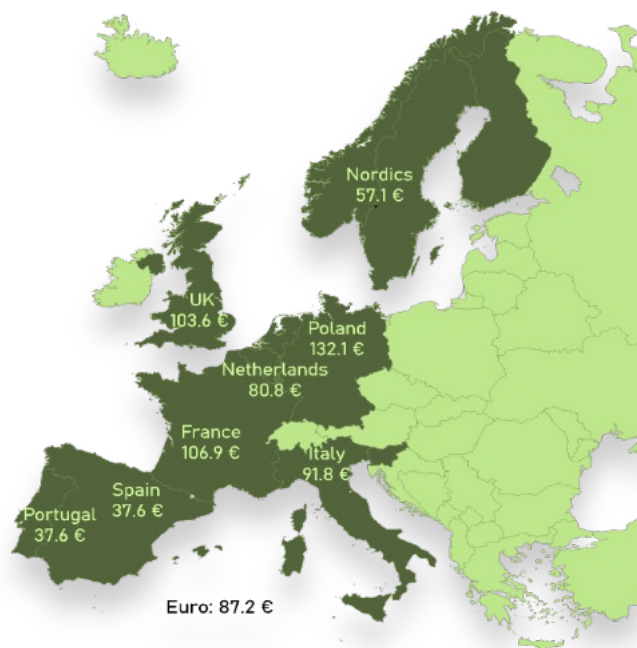
El coste de la energía se ha convertido en otro de los factores determinantes para los proyectos de la IED, especialmente para las industrias electrointensivas. España se halla excelentemente posicionada con relación al resto de los países europeos gracias al uso inteligente de acuerdos de compra de energía a largo plazo (*Power Purchase Agreement* -

<sup>1</sup> El Registro de Inversiones Exteriores contabiliza todo tipo de inversiones.



PPA, en terminología inglesa). En efecto, el coste promedio para España (37,6 €/MW) es el 43% de la media europea (87,2 €/MW).

Figura 1. Coste promedio de los acuerdos de compra de energía (PPA) por país.



Fuente: Pexapark 2022.

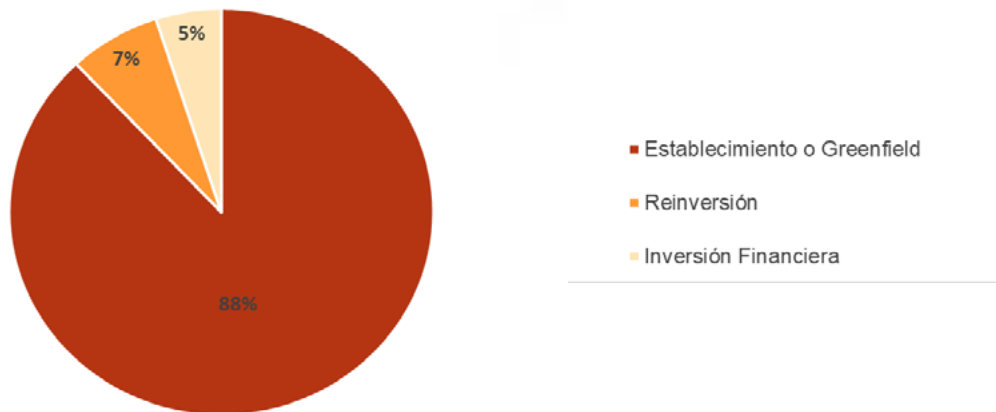
España es el segundo país de la UE con mayor potencial de producción de energía eólica terrestre y el primero de energía solar. Cuenta igualmente con empresas que producen una parte importante de los componentes necesarios para la instalación de tecnologías eólicas y solares. Todo ello se ha manifestado en el creciente volumen de la IED ligada al sector en los dos últimos años, así como los anuncios de nuevas inversiones.

Si se atiende a los datos de los proyectos que entran a través de Invest in Spain, se puede inferir que no ha existido, en los últimos años, una pauta regular en cuanto a la evolución de la inversión extranjera directa hacia España según su naturaleza. La IED se matiza por las oportunidades de inversión que surgen en función de tendencias, mecanismos de apoyo nacionales o de finalidad regional, contextos geopolíticos o de otro orden, incluso sanitarios. Por ejemplo, el año 2020, aún de fuerte impacto de los efectos de la emergencia sanitaria por la pandemia, España conoció una mayor presencia de las inversiones financieras, alianzas estratégicas y fusiones y adquisiciones, que representaron, en conjunto, más del 50% de la inversión total. Fueron entonces los sectores refugio como el inmobiliario y de bienes raíces, los más atractivos para invertir desde el exterior. A medida que la situación se ha ido normalizando, la inversión en establecimientos productivos ha vuelto a recobrar de manera más significativa el interés para los inversores extranjeros, representando ya en 2023, casi el 90% de la IED. Los mecanismos puestos en marcha por el Plan de Transformación y Resiliencia y los fondos PERTE explican parcialmente el mayor auge de la inversión en

nuevas plantas de producción (*greenfield*) que ha conocido España en dicho periodo.

Figura 2. Cartera de proyectos IED por tipo de inversión 2020-2023.

PROYECTOS 2023 POR NATURALEZA DE INVERSIÓN



Fuente: Invest in Spain-ICEX.

En cuanto a los sectores más relevantes, las inversiones relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación no han dejado de liderar en los últimos cuatro años la cartera de proyectos de la IED recibidos en Invest in Spain. Aeronáutica y Automoción, Ciencias del Vida y Energía y Medio Ambiente, este último en clara línea ascendente, son sectores también atractivos para los inversores extranjeros. En ninguno de ellos, Extremadura ha estado posicionada tradicionalmente, si bien empieza a ser ya más habitual estar en la carrera competitiva entre las distintas regiones españolas para captar estos proyectos. Nótese que el sector agroalimentario, núcleo duro del desarrollo industrial de la región, aparece en 5º lugar.

Tabla 1. Sectores relevantes por cartera de proyectos 2020-2023

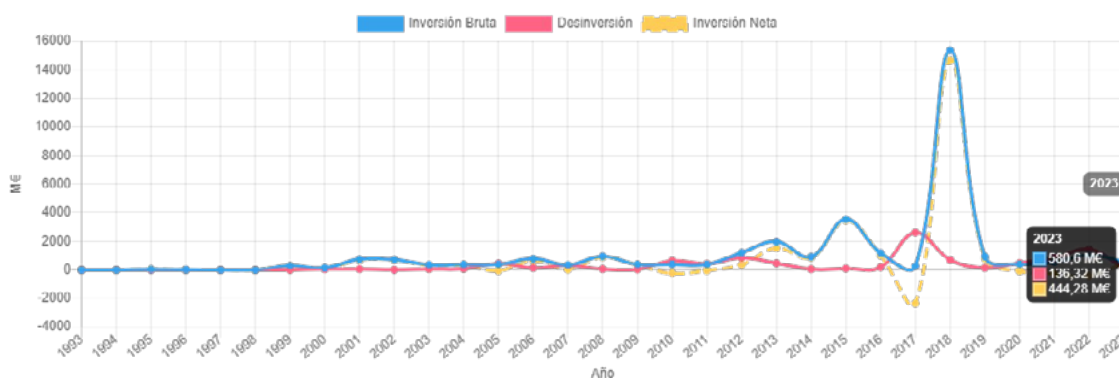
	2020	2021	2022	2024
<b>TIC</b>	27%	24%	28%	26%
<b>Ciencias de la vida</b>	15%	14%	11%	13%
<b>Aeronáutico y Automoción</b>	14%	11%	17%	14%
<b>Energía y Medio Ambiente</b>	8%	8%	10%	13%
<b>Agroalimentario</b>	8%	13%	8%	9%
<b>Pdts. industriales y bienes equipo</b>	4%	5%	9%	7%
<b>Logística y Transporte</b>	12%	5%	2%	2%

Fuente: Invest in Spain-ICEX.

Estos datos sugieren la necesidad de enfocar las actividades de atracción de inversión desde la Junta de Extremadura hacia sectores que, hasta no muy recientemente, eran absolutamente marginales para la región.

El origen geográfico y sectorial de la IED en España ha ganado complejidad en la última década y la posición inversora tiende a diversificarse geográficamente. En cuanto a su origen, los proyectos que buscan localizaciones en España a través de Invest in Spain – se insiste en que son mayormente proyectos *greenfield* – provienen fundamentalmente de Europa (45%), seguido de Estados Unidos y Canadá (16%), Latinoamérica (16%) y Asia (15%). A destacar el fuerte incremento que ha experimentado la cartera de proyectos provenientes de esta última área regional, lo que se explica por el interés que despierta España en los fabricantes chinos de la cadena de valor del vehículo eléctrico y conectado (VEC), dentro de sus estrategias de expansión en Europa.

Figura 3. Serie histórica de la inversión en España (No ETVE)<sup>2</sup>

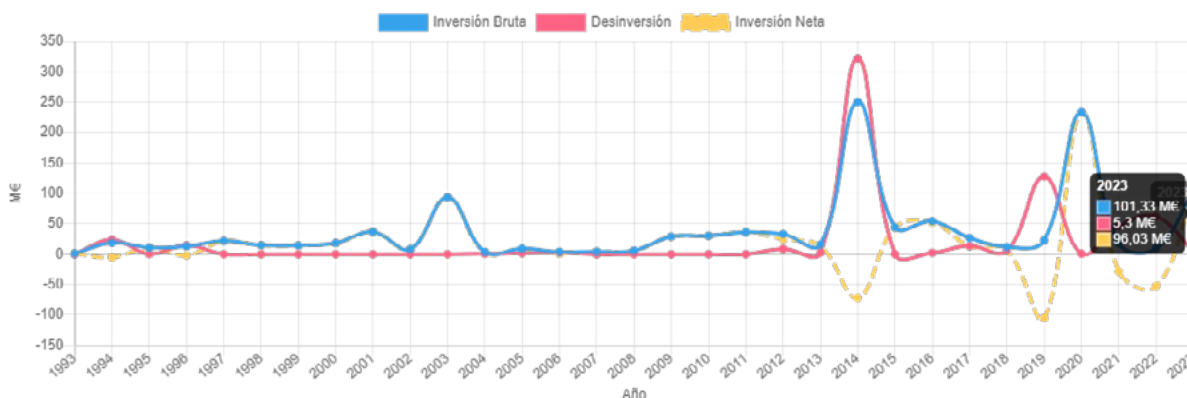


Fuente: GlobalInvox. Registro de Inversiones. Secretaría de Estado de Comercio.

### 3. La inversión extranjera directa en Extremadura.

Extremadura no ha sido tradicionalmente receptora neta de la inversión extranjera comparada con otras regiones como Madrid, Cataluña, País Vasco, Asturias y Andalucía, que se reparten el 91% del stock de inversión extranjera.<sup>3</sup>

Figura 4. Serie histórica de la inversión en Extremadura (No ETVE)



Fuente: GlobalInvox. Registro de Inversiones. Secretaría de Estado de Comercio.

2 Las ETVE son sociedades en las que invierten residentes extranjeros que utilizan la sociedad holding radicada en España para efectuar sus inversiones en el extranjero.

3 Informe «La inversión extranjera en cifras» – Julio 2023. Multinationales con España.

# 1 LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

En 2023, la inversión neta (inversión bruta menos desinversión) superó los 96 millones de euros, con una tasa de variación respecto al año anterior de 281,91%.

Tabla 2. Totales de la inversión No ETVE (Flujos de Inversión Extranjera en Extremadura en 2023)

	Valor	Tasa Var. 23/22	Ranking
<b>Inversión Bruta</b>	101,33	982,59	13
<b>Desinversión</b>	5,3	-91,47	11
<b>Inversión Neta</b>	96,03	281,91	13

Fuente: GlobalInvex. Registro de Inversiones. Secretaría de Estado de Comercio.

La región, como se decía, ha sido secularmente opaca a la inversión proveniente de otros países y su desarrollo industrial ha venido normalmente de la mano de empresas de capital regional o nacional. Fuera del sector minorista, en el que Extremadura fue receptora, a finales del siglo pasado y primer decenio del actual, de significativas inversiones de los grandes grupos europeos de la distribución organizada y los centros comerciales, únicamente el sector agroalimentario, por ende, el de mayor importancia económica, ha sido regular destinatario de la IED y diana de grandes y medianas compañías multinacionales. También Extremadura ha sido destino de interés para la industria asociada a este sector, como testimonia la presencia de empresas de fabricación de materiales auxiliares para la agroindustria (tapones de corchos, botellas y envases de vidrio o preformas y botellas PET). Excepciones contadas, el resto de los sectores de alto valor como la automoción, la actividad tecnológica, las TIC y data centers o la biotecnología, entre otros, no han movilizad el interés del capital extranjero para localizar sus inversiones en Extremadura.

Si se atiende a los últimos 5 años, en términos de valor de las inversiones, no existe un patrón que pueda llevar a conclusiones definitivas sobre los principales sectores receptores de la IED, dada la reducida escala de los flujos de inversión y el elevado sesgo que produce cualquier gran inversión en un concreto sector y en un determinado año; si bien, los de la energía, la fabricación de productos metálicos y la industria asociada a la extracción de minerales aparecen recurrentemente en el top 3 en el periodo 2019-2023. Este hecho responde a la inversión en plantas fotovoltaicas, termosolares y biomasa que ha recibido la región en los últimos años, así como la asociada a la minería del litio y otros minerales.

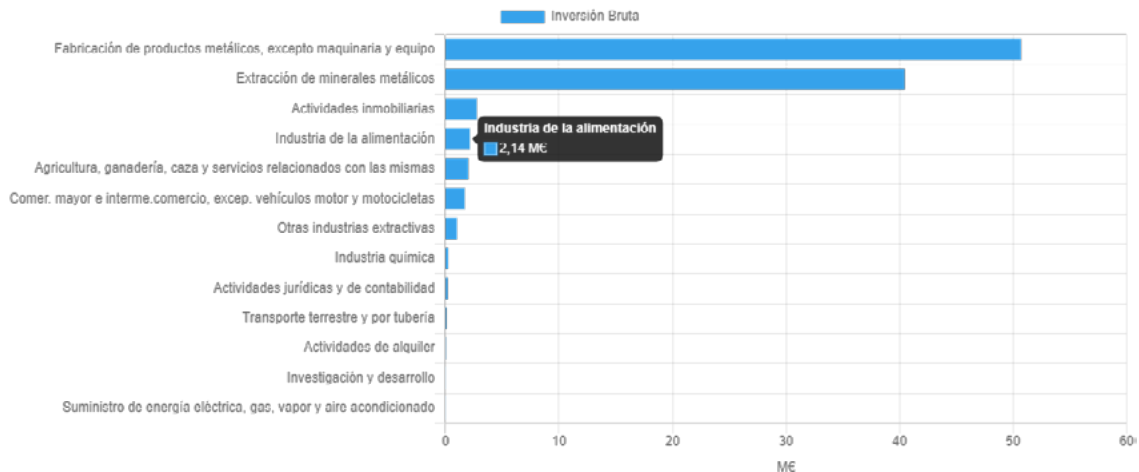
Tabla 3. Principales sectores receptores de la IED en Extremadura.

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
SECTOR 1º	Suministro de energía eléctrica	Metalurgia y productos de hierro	Suministro de energía eléctrica	Suministro de energía eléctrica	Fabricación de productos metálicos
SECTOR 2º	Extracción de minerales metálicos	Otras industrias extractivas	Agricultura y ganadería	Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería	Extracción de minerales metálicos
SECTOR 3º	Agricultura y ganadería	Construcción	Actividades deportivas y de entretenimiento	Alojamiento	Actividades inmobiliarias

Fuente: GlobalInvex. Registro de Inversiones. Secretaría de Estado de Comercio.

Figura 5. Inversión por sectores en Extremadura en 2023 (No ETVE).

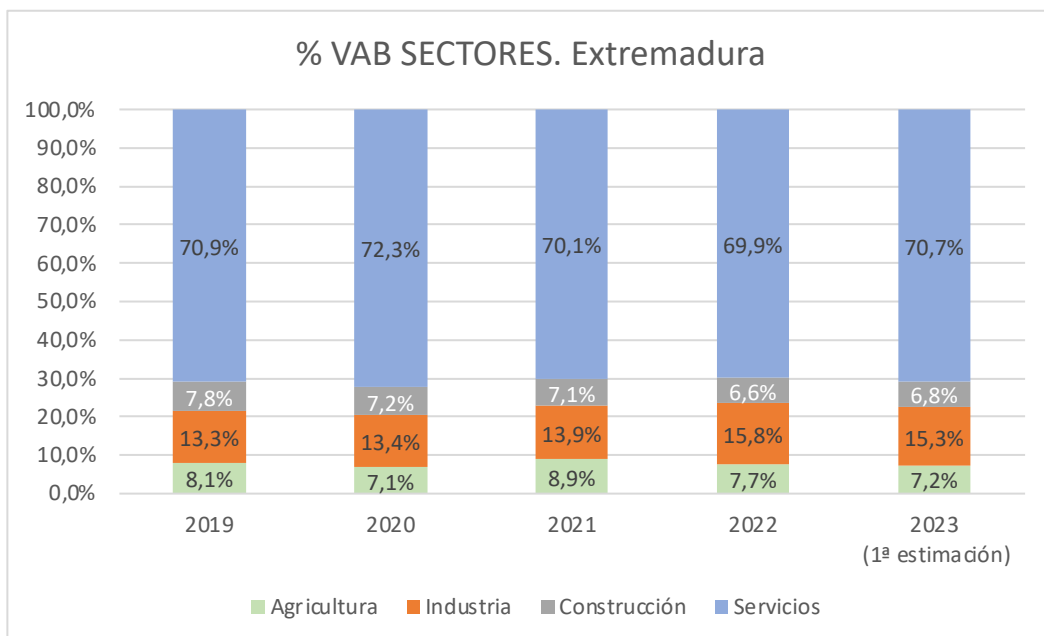
Gráfica Sector / Inversión Bruta



Fuente: GlobalInvox. Registro de Inversiones. Secretaría de Estado de Comercio.

Con las cautelas necesarias, parece que esta evolución se esté ya trasladando a la estructura del VAB regional, representativa de una economía cada vez más terciaria, en donde el sector industrial también tiene cada vez más peso, a la vista de la subida de más de dos puntos porcentuales experimentada de 2019 a 2023.

Figura 6. Estructura del VAB regional 2019-2023.



Fuente: IEX. Secretaría General de Economía, Empresa y Comercio.

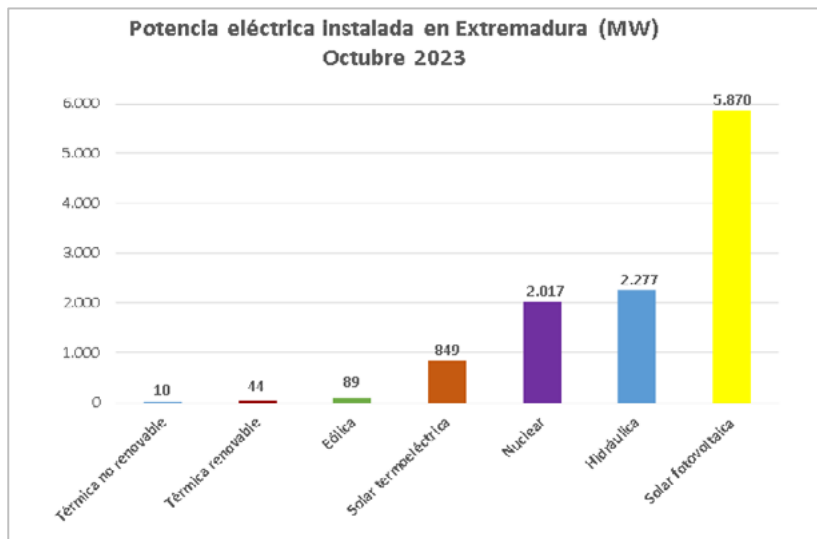
Lo que sí es constatable es el hecho de que las energías renovables se estén convirtiendo en uno de los campos más atractivos para la inversión foránea. La búsqueda de fuentes de energía en aras de la soberanía energética que preconiza la Unión Europea y la sustitución progresiva de las plantas alimentadas por combustibles fósiles explican el boom que está

# 1 LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

viviendo en los últimos años el sector energético. Extremadura, gracias sobre todo al gran número de hectáreas de suelo rústico, así como a la alta radiación solar que recibe, se ha convertido en un punto central del despliegue de las energías renovables en España, siendo objetivo de grandes grupos y fondos de inversión extranjeros. Plantas de biogás y biometano, así como otras fórmulas para convertir desechos en gas y electricidad, están convirtiendo a la región en un notable referente de la energía verde y circular.

En esta dirección abunda el Plan Extremeño Integrado de Energía y Clima 2021-2030, que prevé movilizar inversiones por más de 18.000 M€ en esta década para lograr una economía climáticamente neutra en 2030, alcanzando a 100% la energía producida de origen renovable.

Figura 7. Mix de generación de energía por fuentes 2023.



Fuente: RED ELÉCTRICA ESPAÑOLA [www.ree.es](http://www.ree.es)

Extremadura lideraba nuevamente a finales de 2023 - ya por tercer año consecutivo - el *ranking* de potencia fotovoltaica instalada en España, con 6.410 MW, representando la cuarta parte del total nacional. El esfuerzo inversor proseguirá en los próximos años hasta alcanzar la cifra de 11.000 MW previstos en 2030. A la vista del cumplimiento de los objetivos, una actualización más ambiciosa de estos pudiera ser planteada, lo que ampliaría el universo de las oportunidades para los inversores foráneos.

Llegado a este punto, conviene señalar que, si bien la inversión y la generación de horas de trabajo no es despreciable en la fase de construcción de estas plantas, por el contrario, ofrecen bajas tasas de empleabilidad y de retorno en la fase de producción.

Por consiguiente y aun admitiendo la importancia que estas inversiones tienen para el desarrollo del sector energético, la estrategia en la atracción de la IED debe poner más el acento en vincular las plantas fotovoltaicas - y el suelo rústico que se ofrece - con la inversión productiva *greenfield*, de manera que el coste de la energía para la industria se vea reducido al máximo gracias a la generación propia para autoconsumo. Existen ejemplos

concretos de plantas *off-grid*, es decir conectadas únicamente a la industria para consumo propio, que ilustran este paradigma; tal es el caso de la fábrica de diamantes sintéticos antes mencionada, la cual contempla una planta FV para alimentar el proceso de fabricación. Otros proyectos ya anunciados también consideran esta alternativa energética, factor que cada vez es más común encontrar en la lista de requerimientos (*Request for Information – RFI* -, en terminología usual) de los proyectos de inversión que se interesan por la región extremeña.

El auge de las renovables y el nuevo escenario energético están desencadenando un proceso de relocalización de plantas industriales hacia regiones de la España rural que quedaron fuera de los grandes centros industriales asociados al carbón y el petróleo, o lejos de los principales puertos de expedición. La existencia, en estas regiones, de una gran capacidad para producir energía solar o eólica resultará a medio y largo plazo en ciertos cambios en el mapa industrial, especialmente en sectores estratégicos como los datos, la inteligencia artificial, los semiconductores o las baterías eléctricas. Según REE, en 2023, el 82,7% de la potencia instalada en Extremadura procedía de energías renovables. Por otra parte, la diferencia entre producción y consumo de electricidad fue de casi 25.000 GWh<sup>4</sup>. Estos datos dan claras pistas de por dónde han de ser orientadas las coordenadas para el posicionamiento de Extremadura para la inversión extranjera.

#### 4. El posicionamiento de Extremadura para la inversión extranjera.

Extremadura ofrece excelentes oportunidades de inversión a las empresas foráneas en sectores y actividades de alto valor añadido como las energías renovables, los activos y recursos naturales o la explotación del agua, en este caso en competencia con la producción agraria. La región extremeña aúna excelentes condiciones para invertir gracias a su extensa oferta de suelo público y sus grandes espacios industriales; el máximo grado de cobertura en términos de ayudas a la inversión; la adaptabilidad y ductilidad de su mercado laboral, así como la paz social y seguridad jurídica; todo ello en un entorno natural y marco de vida privilegiados.

Existen ya señales que anuncian un “cambio de paradigma” que se asocia a ventajas comparativas que estaban ocultas, algunas de las cuales ya han sido mencionadas: los *tickets* de inversión recibida han ido progresivamente aumentando y algunos proyectos del portfolio de las estructuras relacionadas con la atracción de la inversión productiva alcanzan ya los 5 dígitos o más. Sugiere claramente que Extremadura debe posicionarse en sectores de alta escalabilidad.

De una forma u otra, Extremadura se encuentra en la encrucijada del cambio del modelo de producción industrial y tecnológico. Las estrategias para desarrollar en el futuro adquieren todo el sentido y las oportunidades que ofrecen las cadenas de valor. En fases preliminares, se trataría de posicionarse para aprovechar los huecos que surgen o que dejan los grandes actores. El acortamiento de las cadenas y la relocalización de inversiones

4

Producción: 29.721,1 GWh / Consumo: 4.760,8 GWh

abren nuevas oportunidades de negocios donde Extremadura puede y debe mostrar sus ventajas comparativas. Pero en aquellas en las que la región, por sus recursos naturales y la compacidad de su territorio – es decir, por reunir y combinar, en un ámbito geográfico definido, factores físicos (espacios, infraestructuras, etc.), funcionales (usos del territorio, prestaciones y servicios, etc.) y emocionales (calidad de vida, proximidad, intercambio, comunicación directa, etc.) – muestra grandes fortalezas, en esas, Extremadura ha de aspirar a completar al máximo su participación.

#### 4.1 Factores competitivos de Extremadura para la atracción de la IED.

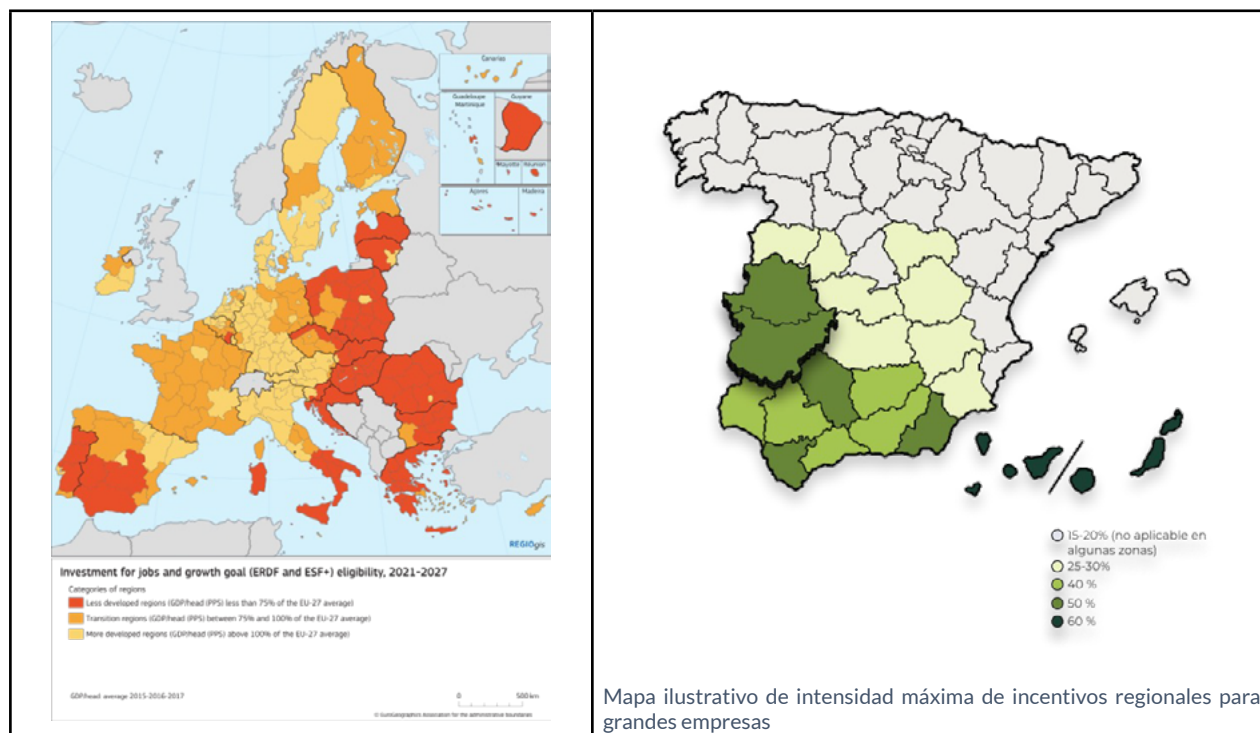
Mientras que España, en general, y las regiones más desarrolladas, en particular, han ido abandonando la ventaja de los costes como atractivo fundamental para atraer la inversión, Extremadura puede seguir ofreciendo sus costes competitivos, abundancia de suelo, precio de la tierra comparativamente bajo, menor coste de la vida, elevados recursos hídricos – 25% del agua embalsada de España - y energéticos – 3.000 horas al año y red eléctrica segura y fiable, siendo una de las regiones más malladas de España y con tasas muy bajas de interrupción del suministro –.

Pero además es muy atractiva en la relación valor, coste y riesgo que ofrece a las empresas, debido a la paz social – menor índice de conflictividad laboral -, clima de negocios, red de apoyo a nivel regional y local y estabilidad política. En un contexto geopolítico inestable, el riesgo país y la seguridad jurídica son valores enormemente apreciados por los inversores y, en este sentido, Extremadura es una de las regiones españolas más estable y predecible. A ello hay que añadir la máxima intensidad de ayudas que ofrece a los inversores, de hasta un 40% para grandes empresas.

Extremadura compite normalmente con las regiones europeas que presentan intensidades de ayudas iguales y costes salariales similares, concretamente con los países de la ampliación (Hungría, Rumania, Eslovenia, principalmente), Portugal y, sobre todo, con las españolas con las que comparte los objetivos de convergencia (Castilla-La Mancha y Andalucía). Las ayudas a la inversión se revelan como un factor crucial en la competencia entre regiones.



Figura 8. Mapa de ayudas de finalidad regional 2021-2027.



Fuente: Unión Europea

Hay lugar también para hacer alusión a otros factores comparativos tales como rotación del talento o el clima de negocios. Es indudable que un factor de la máxima importancia para el inversor extranjero es el capital humano. Es imprescindible desterrar la idea de Extremadura como un territorio sin capacidades de desarrollo industrial y con limitaciones para acoger GPI debido a las dificultades del mercado laboral interno para satisfacer los requerimientos en perfiles profesionales cualificados.

Es necesario un mayor y mejor esfuerzo en el ámbito de la comunicación y diplomacia comerciales. Extremadura tiene una sola universidad, pero con cuatro centros universitarios donde existen grupos de investigación punteros. El sistema regional de ciencia y tecnología trabaja en dominios científico-técnicos relacionados con disciplinas críticas de futuro. Los parques tecnológicos de PCTEX-FUNDECYT, el Centro ibérico de Almacenamiento de Energía, la Fundación Computación y Tecnologías Avanzadas de Extremadura (COMPUTAEX), el Centro de Cirugía de Mínima Invasión (CCMI), o el Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura (CICYTEX) pueden ser puestos a disposición de los inversores para desarrollar colaboraciones público-privadas. Otras estructuras privadas de investigación y formación son habitualmente ofrecidas a las compañías extranjeras y visitadas por éstas.

La especialización y cualificación de trabajadores locales en competencias tecnológicas de niveles superiores es un reto significativo. Impulsar la creación de campus de formación especializada orientados a las competencias demandadas por los inversores, movilizando

tanto los servicios públicos de empleo, como los recursos de organismos, instituciones y empresas de la región constituye un enfoque estratégico que debería ser objeto de análisis y atención.

En este sentido, el sistema regional de empleo puede ofrecer y organizar planes de formación a medida a las empresas extranjeras, movilizandoo el conjunto de centros de la Formación Profesional repartidos por el territorio extremeño para satisfacer las demandas de los GPI. Conviene destacar en esta materia, el Decreto 121/2021, de 20 de octubre, de declaración estratégica de la formación para el empleo, que establece un escenario idóneo para que las empresas puedan elaborar, presentar y recibir ayudas para programas de formación especializada para atender las necesidades en los perfiles profesionales requeridos por sus proyectos de inversión, en orden al especial interés que tengan para la región por su impacto significativo en el empleo.

Con relación a la cuestión de la rotación y retención del talento evocada, la UE está atravesando una importante transición demográfica. Esta es aún más significativa en las regiones que padecen una disminución de la población activa y una baja proporción de personas con educación superior, así como aquellas fuertemente afectadas por el éxodo juvenil. Este puede ser el caso de Extremadura que arriesga, a medida que envejece, a incrementar su disparidad territorial con regiones receptoras de población joven.

Por otra parte, con el nuevo escenario y las nuevas oportunidades que ha abierto la modalidad de teletrabajo, se prevé que el ritmo de rotación de los empleados a nivel global aumente entre un 50% y un 75% durante los próximos años. Bien entendido que la rotación es una característica intrínseca al mercado de trabajo y que, por tanto, las principales razones que afianzan la retención del talento se hallan ligadas a las condiciones que ofrecen o existen en las empresas: salarios, flexibilidad, conciliación laboral y personal, atmósfera de trabajo, oportunidades de desarrollo y crecimiento, etc. En un escenario de alta competencia entre empleadores, los países - y las regiones dentro de ellos - que ofrezcan óptimas condiciones de vida para el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores podrán asegurar mejores expectativas de retención a las empresas que quieran ubicarse en sus territorios. En este sentido, generar y proyectar una imagen positiva de Extremadura ha de convertirse en uno de los objetivos para atraer y retener el mejor talento.

Figura 9. Índice de rotación laboral en los países de la UE.

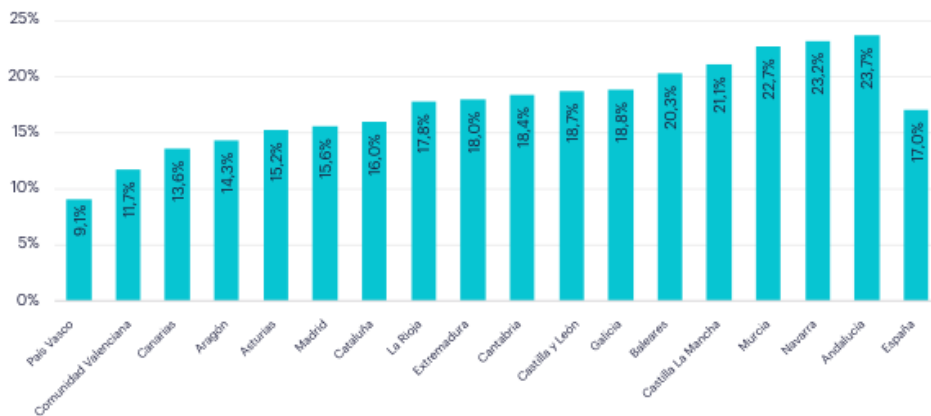
Rotación laboral por país de la UE (simplificado, más oscuro=mayor rotación)



Fuente: Randstad Research.

Sin embargo, según el último informe de Randstad Research (RR)<sup>5</sup>, España no se encontraba en buena posición respecto al índice de rotación laboral a nivel europeo y ha perdido la ventaja que mantenía respecto a otros países del entorno, siendo uno de los que mayor rotación registró en 2022. En el ámbito nacional, Extremadura se encuentra un punto porcentual por encima del índice medio de rotación anual de las empresas españolas (17%); sin embargo, está mejor posicionada con respecto a las 3 comunidades limítrofes (Andalucía, Castilla y León y Castilla-La Mancha), con las que suele competir en la captación de proyectos de la IED. Este fuerte crecimiento se explica, según RR, por el cambio de patrón que ha tenido lugar tras la pandemia, así como, a nivel autonómico, por factores sectoriales y otros vinculados al diferente dinamismo de los flujos de empleo, existiendo amplias disparidades sectoriales.

Figura 10. Índice de rotación laboral por CC.AA.



5 Informe de rotación laboral en España 2022.

# 1 LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

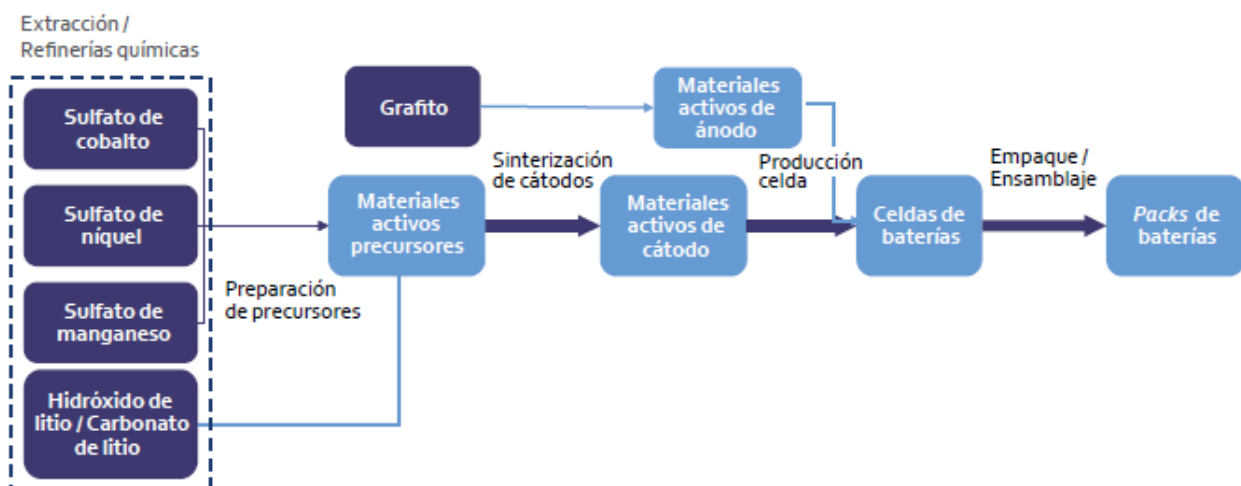
Favorecer el retorno y la retención del talento es, precisamente, uno de los ejes del Plan estratégico de acción exterior de Extremadura 2023-2027, el cual prevé el establecimiento de medidas específicas en este sentido. Igualmente, la Estrategia de transformación digital, incluye el “Plan talento digital potencial”, que pretende la recualificación de jóvenes en talento digital, así como acciones más integrales para generación de más egresados digitales. La inversión extranjera directa y la localización de proyectos *greenfield* es el mejor antídoto. El plan de acción a elaborar, desarrollar y aplicar ha de prever medidas ambiciosas y exhaustivas que incrementen la oferta laboral especializada y los perfiles profesionales ajustados a las necesidades de las empresas. El decreto de formación estratégica antes aludido es una de las medidas que abunda en esta dirección.

## 4.2 Los sectores estratégicos para la inversión foránea hacia Extremadura.

Con independencia de que cualquier sector puede ser objeto de actividades específicas a lo largo de los próximos 4 años, existen 5 vectores estratégicos sobre los que dirigir los esfuerzos y los recursos disponibles en el ámbito de la IED.

**La cadena de valor del litio:** Particularmente importante es el posicionamiento de Extremadura en la cadena de valor del litio y la movilidad eléctrica, gracias a los enormes recursos que encierra su subsuelo, particularmente, los yacimientos en exploración en la provincia de Cáceres. Por sí solo, uno de estos proyectos puede abastecer el 30% del objetivo estratégico establecido por la UE para 2023, que preconiza que el 10% (100.000 ton) de sus necesidades habrán de ser obtenidas desde Europa. Este recurso crítico para las baterías de ion litio abre las puertas de la cadena de valor del VEC, que debe ser franqueada a través de una inteligente, dinámica y proactiva estrategia de captación de proyectos de localización y relocalización de fábricas de los eslabones intermedios, para llegar, finalmente, hasta las plantas de ensamblaje. Se trata de un reto al que debe ambicionar la región, y que provocaría, sin duda, un salto cualitativo en la estructura industrial de la comunidad autónoma.

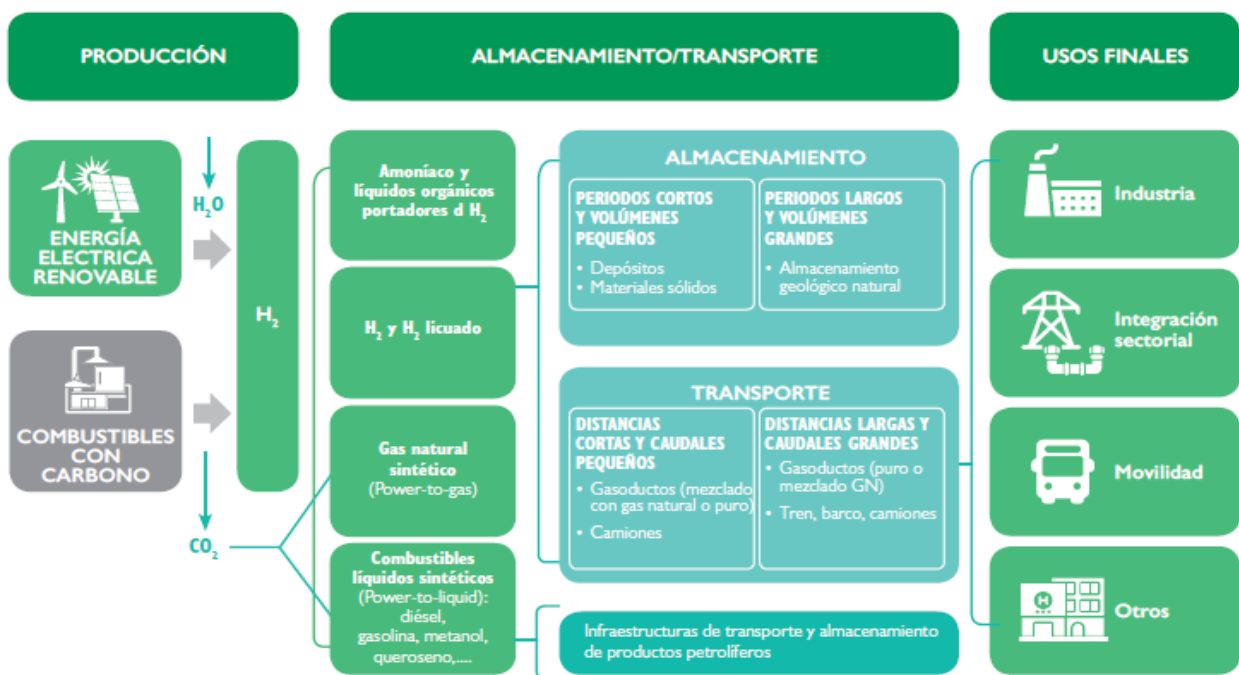
Figura 11. Esquema de la cadena de valor del litio.



Fuente: Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2021.

**El sector de las energías renovables:** Como ya se ha mencionado, este sector es otro de las áreas de inversión relevante para la región y, más particularmente, el hidrógeno verde. La hoja de ruta fijada dentro de la planificación de la Unión Europea prevé el despliegue a gran escala de esta tecnología no contaminante. A nivel nacional, el PERTE de energías renovables, hidrogeno renovable y almacenamiento (ERHA), aprobado en diciembre de 2021, supone la movilización de 16.300 millones de euros para construir la cadena de valor, a través de la maduración y el desarrollo de las tecnologías y los conocimientos, el impulso de las capacidades industriales y la explotación de nuevos modelos de negocios.

Figura 12. Esquema de la hoja de ruta del hidrógeno.



Fuente: Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. 2020.

En el marco de la iniciativa *European Hydrogen Backbone* (EHB), que preconiza la necesidad de una red de corredores que conecte a países productores de este vector energético con los centros de demanda, Extremadura puede posicionarse como un territorio clave dentro en este despliegue, por la posibilidad de captar y acoger grandes proyectos de “hidrogeneras” próximas al trazado de la red troncal española del hidrogeno verde.

En efecto, por un lado, uno de los ramales principales de esta red troncal - el Eje Vía de la Plata - cruza de norte a sur la región - 1.250 kilómetros desde Mérida hasta Gijón -, conectando el hidroducto desde la capital extremeña a los importantes centros de demanda y transporte de Huelva y Valle del Hidrógeno de Puertollano.

# 1 LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

Figura 13. Red troncal del hidrógeno por Extremadura.



Fuente: Enagás.

Por otro lado, como vector energético – y no fuente de energía –, el proceso de producción de hidrógeno por electrólisis demanda un aporte de energía renovable. Nuevamente, la disponibilidad de una vasta superficie para albergar plantas fotovoltaicas constituye una ventaja para la implantación de estas instalaciones. El Centro Ibérico de Almacenamiento de Energía para desarrollo de proyectos de innovación relacionados con la capacidad que tiene el hidrógeno para almacenar, es otro de los valores que deben ser resaltados ante los inversores. Hay lugar para destacar que dos de las áreas de trabajo del futuro CIAE son precisamente la de almacenamiento de energía en el sector eléctrico, así como el hidrógeno y las tecnologías *Power-to-X*.

Finalmente, las plantas de biogás constituyen otro nicho para la atracción de la inversión extranjera, en el que Extremadura ya es receptora de proyectos. El potencial de generación de biogás de la región es elevado dado el peso tan alto de las actividades del sector primario en su economía, con respecto al de otras comunidades autónomas de menor tamaño y más industrializadas.

**El sector agroalimentario:** Es también estratégico para Extremadura y sobre el que se ha de seguir apostando para atraer nuevos proyectos. Ya se ha aludido con anterioridad a la presencia de grandes multinacionales del sector, desembarco que se produjo mayormente en el último cuarto del siglo pasado. Por consiguiente, una de las líneas de trabajo en este ámbito sectorial es la prestación de servicios de *after-care* – “atención post-inversión” –, para detectar no sólo potenciales oportunidades de reinversión y crecimiento orgánico, sino también para advertir y anticiparse a situaciones de desinversión.

**El sector turístico:** Extremadura como destino de la inversión turística es uno de los retos más complejos en materia de atracción de la IED. En primer lugar, la cartera de proyectos que

recibe España no es voluminosa, de tan sólo 3% de media anual, además de ser computada y asociada normalmente a la inversión *Real Estate*. Aun así, el mercado hotelero español se situó en 2023 en el primer puesto del *ranking* europeo de inversión hotelera<sup>6</sup>, adelantando a países que suelen ocupar las primeras posiciones (Alemania, Reino Unido y Francia). Los hoteles fueron, de hecho, los activos más demandados en el mercado inmobiliario nacional, con un 38% de las inversiones.

En segundo lugar, la inversión *brownfield* es la que protagoniza el interés del capital extranjero en el sector, aportando 75% de las inversiones y casi monopolizando las compraventas más importantes (171 transacciones frente a 34 operaciones sobre suelos para desarrollo de hoteles y sobre inmuebles para reconversión a hotel).

Es evidente que España mantiene su atractivo para la inversión institucional e internacional en el sector hotelero. Sin embargo, Extremadura es absolutamente ajena a estos procesos que se focalizan fundamentalmente en las Islas Canarias y Baleares (65% del volumen de inversiones hoteleras en 2023), así como en establecimientos situados en el litoral mediterráneo. Fondos soberanos de los Países Árabes y del Lejano Oriente han sido los principales inversores *brownfield* en el pasado año.

En tercer lugar, el sector turístico nunca ha sido objeto de una acción específica dirigida a inversores extranjeros. La acción promocional de Extremadura en el exterior ha estado siempre orientada a atraer turismo hacia los grandes espacios naturales o hacia sus magníficos núcleos patrimoniales, monumentales y culturales. Extremadura puede ser atañida por la inversión extranjera *brownfield* sólo en caso de compra de cadenas hoteleras que cuenten ya con establecimientos en la región. Estas inversiones son prácticamente neutras, limitada siquiera a reinversiones de mejora, en ocasiones, incluso, con pérdida de empleos.

Se trate de inversiones *green* o *brownfield*, el inversor nacional adquiere todo el protagonismo. La región es *targeted* cada vez con más frecuencia por grupos empresariales que atisban oportunidades para llevar a cabo proyectos de rehabilitación de inmuebles de alto valor histórico y arquitectónico situados en entornos naturales o enmarcados en escenarios históricos, culturales y paisajísticos extraordinarios. Se trata de un segmento de valor no desdeñable, en el que el territorio extremeño, por sus especiales condiciones de conservación del medio ambiente, puede ser el foco de proyectos turísticos sostenibles dirigidos a turistas que buscan sensaciones y experiencias diferentes en espacios únicos y singulares.

En otro orden de tamaño, la Ley 7/2018, de 2 de agosto, de grandes instalaciones de ocio (LEGIO) establece un régimen jurídico específico de atención para las iniciativas empresariales tendentes a ubicar grandes proyectos de inversión relacionados con actividades recreativas, deportivas, de ocio, culturales, comerciales y hoteleras. Sin entrar a valorar la idoneidad del marco jurídico establecido en la LEGIO, así como sus condiciones de aplicabilidad, sí cabe reconocer la oportunidad de disponer de un cuerpo normativo para atender estos grandes proyectos y acelerar los trámites administrativos. Extremadura

6

Informe anual elaborado por la consultora Colliers.

dispone de condiciones y recursos naturales para atraer GPI del sector turístico, enfocado en el *mix* ocio-residencial dirigido al segmento senior y segunda residencia. La gerontificación de la sociedad abre grandes oportunidades para territorios interiores, pero es necesario transmitir a los inversores más seguridad jurídica.

**El sector tecnológico:** En otro orden y aunque pueda pensarse que Extremadura permanece ajena a la irrupción de las nuevas tecnologías asociadas al *Big Data*, el *Blockchain* y la Inteligencia Artificial, el sector *tech* es un área de trabajo que no debe ser desestimado en la planificación estratégica en materia de atracción de inversiones. La región muestra aún debilidades para esta apuesta, fundamentalmente relacionadas con tres factores: dificultad del mercado de trabajo para ofrecer, atraer y retener perfiles profesionales tecnológicos, infraestructuras de telecomunicaciones aún no desarrolladas en amplitud y escasa oferta de suelo técnico.

Iniciando el escrutinio por esta última variable, las empresas que se acercan a Extremadura se enfrentan normalmente a la dificultad de encontrar superficie técnica para albergar sus centros de trabajo. Este es un aspecto que ha sido puesto en evidencia en varios procesos de captación de proyectos *tech* en competencia con otras regiones españolas. Sin embargo, no se trata de un factor crucial: por un lado, el teletrabajo, instalado ya en el ámbito TIC, conlleva la descentralización y, consecuentemente, la no necesidad de oficinas; por otro, las necesidades de superficie de esta clase de proyectos no son elevadas y, en ocasiones, se trata de simple contenedores modulares. Más fundamental son, sin duda, las infraestructuras, la necesidad de contar con autopistas digitales y encontrar emplazamientos con fácil enganche a la red eléctrica. La agenda de transformación digital de la región, apoyada en fondos FEDER, ha permitido avances importantes en el despliegue de la infraestructura pública de comunicaciones por fibra óptica, así como la red 5G. Se estima que la red de fibra óptica estará desplegada en todos los municipios extremeños a finales de 2024, lo que posibilitará ampliar el abanico de ofertas de suelo para este tipo de proyectos, incluso en zonas rurales, a precios más atractivos.

En cuanto a los perfiles *stem* que requieren estas empresas, los centros universitarios de la región ofrecen anualmente un número no desdeñable de egresados – más de 2.000 - que pueden satisfacer cómodamente la demanda del sector. Pero el principal obstáculo es la retención de los titulados formados. Como antes se aludía, no es un problema exclusivo de la región. Las empresas, con independencia de su tamaño, se enfrentan al enorme reto de contratarlos, fidelizarlos y retenerlos, en un entorno en el que la escasez de talento se ha cronificado hasta un punto extremo: el 75% de las empresas no encuentran lo que buscan y la gran mayoría tiene dificultades y necesitan más tiempo que antes para cubrir sus vacantes en perfiles cualificados. Se trata de un factor crucial en las propuestas de implantación y el *business case*, tanto más cuanto los GPI precisan un elevado número de perfiles de estas características.

Aparte de este análisis sobre los tres factores más condicionantes, la tendencia que se constata en este sector es vehicular estas inversiones sobre enfoques de sostenibilidad. La energía que requieren los proyectos *tech*, como los centros de procesamiento de datos o



la minería *bitcoin*, es formidable – desde 300 MW hasta más de 500 MW – y su generación requiere grandes inversiones. Los requisitos de energía para este tipo de centros seguirán creciendo exponencialmente, existiendo escasa oferta para su localización. La eficiencia energética es un reto para las empresas, pero también la reducción del coste de la energía. Esta cuestión crucial conducirá tanto a los operadores como a los gobiernos regionales a asegurar la utilidad requerida a través de fuentes de energía renovables. Es, en esta variable, donde Extremadura nuevamente tiene ciertas ventajas comparativas. La disponibilidad de suelo para albergar plantas de producción de energías renovables es muy apreciada por los inversores. De esto trata el Banco de Suelo Público de Extremadura.



# 2

## LAS INFRAESTRUCTURAS INDUSTRIALES Y LOGÍSTICAS

### 5. Las infraestructuras industriales.

Las grandes inversiones acaparadoras de elevados recursos en términos de suelo, energía y agua requieren nuevos planteamientos en orden a preservar y garantizar a los promotores la compacidad territorial a la que antes se aludía. Se trataría básicamente de dimensionar tres factores de la ecuación: suelo disponible (industrial y rústico calificable), potencia eléctrica suficiente (revisión y actualización de la planificación energética) y recurso hídrico suficiente (revisión y o reasignación de los volúmenes asignados para usos industriales en la planificación hidráulica de las cuencas).

Los dos últimos aspectos, de gran calado, requieren una acción propia del gobierno regional ante el nacional cuya formulación y alcance escapa del ámbito de este documento de estrategia en materia de atracción de inversiones. En cuanto a la disponibilidad de suelo, una de las primeras tareas a acometer es el estudio de ocupación a medio y largo plazo de los grandes espacios industriales con los que cuenta la región – Plataforma Logística del Suroeste Ibérico, EspacioMérida y EspacioNavalmoral –. Siendo infraestructuras logísticas e industriales de disponibilidad inmediata y dotadas de servicios y suministros para consumos estándares, existen pocas localizaciones en el resto de España que puedan satisfacer los requerimientos de los inversores en modo *speed-quick response*. Cabe esperar que las superficies aún disponibles puedan ser cubiertas en los próximos años.

Un análisis de las posibilidades de ampliación se impone, para lo que habrá que considerar los requerimientos en energía y agua que demandan los GPI, lejos de los consumos estándares. Tanto más cuando las infraestructuras ferroviarias desarrolladas en estos grandes parques industriales requieren optimizar el nivel de utilización y, por consiguiente, una rentabilización más rápida. Está previsto que la explotación de las terminales de los espacios industriales PLSW-Badajoz, EspacioMérida y EspacioNavalmoral se inicie a lo largo de 2024 y principios de 2025.

Disponer de suelo industrial e infraestructuras precisas a precios competitivos y proporcionar energía y servicios a costes reducidos, ofreciendo asimismo suelo a beneficio de las industrias para instalación de plantas de producción de energías renovables de autoconsumo, son y serán aspectos determinantes para atraer GPI. También lo es el desarrollo de suelo técnico para el caso de inversiones tecnológicas y proyectos innovadores, así como para centros productivos de la I+D.

## 6. El Banco de Suelo Público de Extremadura.

El Banco de Suelo Público (BSP) es una herramienta desarrollada por Invest in Extremadura para dar respuesta a un tipo de nuevos proyectos industriales que, por sus características, no son localizables en las infraestructuras industriales actualmente existentes. Básicamente, el BSP está orientado a perfiles de proyectos que, como denominador común, precisan autogenerar energía verde a precios competitivos y estables. Para ello, debe preverse amplias superficies de suelo próximas al lugar donde se localizan la actividad industrial para ubicar las plantas fotovoltaicas dimensionadas para su autoconsumo, es decir conectadas exclusivamente a estas instalaciones (*off-grid*).

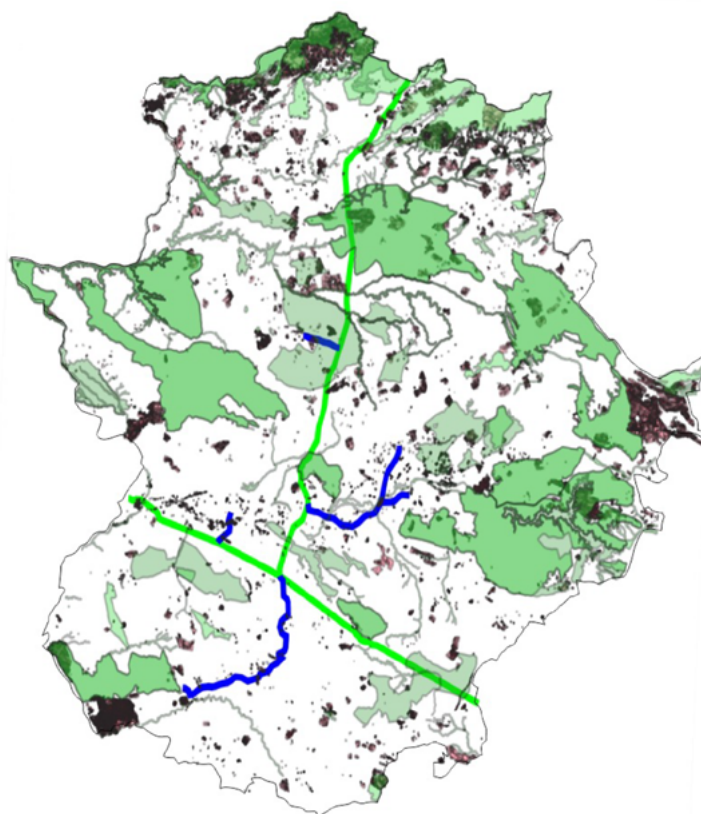
Las actividades industriales electro-intensivas, la producción de hidrógeno verde, la producción de combustibles descarbonizados sintéticos y los data centers son los principales demandantes de estas soluciones asociadas al enfoque de la responsabilidad medioambiental corporativa.

Como se decía, Extremadura es el lugar idóneo para invertir en sol, debido a la cantidad de radiación solar que recibe. Consecuentemente, es la Comunidad Autónoma con mayor potencia fotovoltaica instalada de España, a lo que hay que añadir un entorno regulatorio propicio y ágil, así como unas herramientas de apoyo al inversor para fomentar e incentivar la instalación de grandes plantas fotovoltaicas para autoconsumo industrial.

En el apartado de costes, estas instalaciones suponen una relevante disminución de la factura energética, y lo que es tanto o más importante, la predeterminación de esta a largo plazo, eliminando la volatilidad derivada de la geopolítica global. De otra parte, en el caso de las actividades electro-intensivas, el inversor puede obtener importantes ingresos por la venta de los derechos de emisión.

El BSP, denominado así ya que solo contiene propiedades de titularidad pública de cerca de 400 ayuntamientos, las dos Diputaciones Provinciales, la Junta de Extremadura y la administración central, es una herramienta en desarrollo que utiliza fuentes abiertas de geoposicionamiento, en el que se han filtrado todo el suelo que está exento de protección (ZEPA, regadíos, etc.) o de orografía difícil, así como ubicadas las infraestructuras claves para el inversor – autovías y carreteras nacionales, embalses y otros recursos de agua, redes y subestaciones eléctricas, gasoductos y redes de fibra óptica –.

Figura 14. Mapa de localizaciones de suelo público.



Fuente: Invest in Extremadura. Secretaría General de Economía, Empresa y Comercio.

El BSP contiene 57 localizaciones susceptibles de albergar plantas industriales y fotovoltaicas asociadas, totalizando más de 27.400 ha de terreno rústico no protegido. Más de la mitad de las fincas públicas tiene una superficie comprendida entre 500 y 1.000 hectáreas, estando el valor mediano en 347 has.

## 7. Las infraestructuras logísticas

España sigue gozando de reconocimiento a nivel mundial por la disponibilidad y calidad de sus infraestructuras. Durante la década 2013-2022 ha mantenido un lugar destacado en los *rankings* de las mejores economías a nivel mundial en lo relativo a sus infraestructuras<sup>1</sup>. Liderazgo sostenido tanto en alta velocidad ferroviaria como en cuanto a carreteras, con una red de alta capacidad que supera los 17.500 kilómetros.

En los argumentos de venta de Extremadura como destino de inversiones se resaltan las buenas conexiones que dispone gracias a la red de vías de alta capacidad que cruzan la región y la proximidad a los principales puertos del Suroeste de la Península Ibérica (Sines, Algeciras y Huelva). Por el contrario, y como es notorio, la situación de las infraestructuras

<sup>1</sup> Global Competitiveness Report World Economic Forum.

ferroviarias de Extremadura contraponen la buena posición que disfrutaban otras regiones españolas, lo que constituye, hasta tanto no se culminen las obras de la alta velocidad, una manifiesta debilidad que no se escapa de la observación del inversor extranjero. Sin embargo, las terminales ferroviarias construidas o en construcción en los tres grandes espacios industriales y la gestión a través de una empresa público-privada formada por la empresa mixta Medway Terminals-Extremadura Avante, relativiza, en cierto modo, esta deficiencia gracias a las capacidades que deja el tráfico de mercancías nocturno, tanto en franjas horarias (*slot*) como en número de trenes en circulación.

Las líneas directrices de la Junta de Extremadura tanto en materia de áreas logísticas, como de impulso del transporte intermodal, se basa en un enfoque de sostenibilidad y eficiencia, e incorpora las directrices marco establecidas por la Unión Europea y el Estado español. La estrategia recoge actuaciones en infraestructuras logísticas Intermodales y ferroviarias, así como de fomento de servicios de transporte intermodal, en orden a garantizar la adecuada inserción de Extremadura en la Red Transeuropea de Transporte a través del Corredor Atlántico<sup>2</sup>, impulsando desde la Administración Pública fórmulas de colaboración público-privadas que permitan la implantación de dichas políticas.

Una reflexión sobre la oferta de nuevos espacios industriales es necesaria, analizando las demandas reales del sector (localización, diseño, precio del suelo y tipología de instalaciones), y teniendo en cuenta, no sólo las características del tejido industrial de la región, sino también las especiales necesidades de los proyectos de la IED.

No se trata de elaborar y ejecutar un nuevo plan de infraestructuras industriales y logísticas, sino de identificar para una futura puesta en servicio, superficies apropiadas y adaptables para estas actividades, incluyendo un estudio pormenorizado de la intermodalidad y los servicios logísticos y de transporte, más conectados y digitales.

2

[https://www.mitma.gob.es/recursos\\_mfom/111019mapasredestranseuropeastransportes.pdf](https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/111019mapasredestranseuropeastransportes.pdf)

# 3

## EL CLIMA DE NEGOCIO

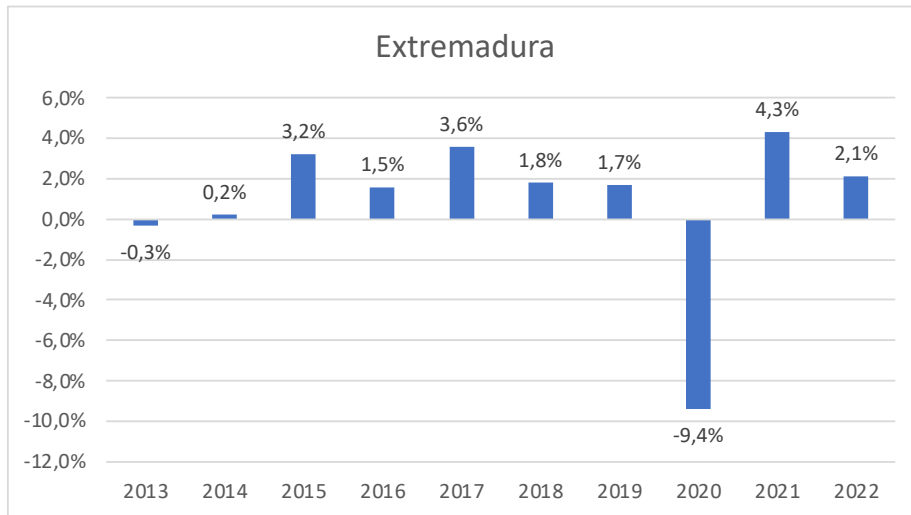
### 8. Principales elementos del entorno de negocio.

La existencia de un entorno de negocio seguro, predecible, abierto y confortable para los inversores constituye un conjunto de factores que convierte a un país y a una región en destino relevante para la inversión extranjera. Buena parte de estos factores se hallan bajo la supervisión y control de las autoridades comunitarias y nacionales, por lo que las regiones actúan como subsidiarias de los efectos que las regulaciones tienen sobre el entorno de inversión.

Entre estos elementos caben destacar los siguientes:

- a. La estabilidad macroeconómica en un entorno de ausencia de *shocks* externos (conflictos geopolíticos), así como de conflictos internos, tanto a nivel nacional como regional, son condiciones necesarias. La buena gobernanza y la paz y cohesión del tejido social son también ineluctables. En este sentido, Extremadura goza de buena salud socioeconómica, con tasas de crecimiento sólidos y estables, pese al entorno inflacionista y de incertidumbre que se mantiene en los últimos meses.

Figura 15. Variación interanual del PIB de Extremadura.



Fuente: Elaboración propia SGEEC, con datos INE y del Instituto de Estadística de Extremadura (IEEX).

Además, en un contexto de conflictividad laboral que ha empeorado a nivel nacional debido al aumento registrado en 2023, Extremadura ha logrado contrarrestar esta tendencia gracias a un entorno de paz social, que ha contribuido a mantener un ambiente laboral menos tensionado y posibilitado la obtención de ganancias de productividad con relación al factor trabajo.

También Extremadura puede presumir de estabilidad política. La alternancia en el poder se sucede sin estridencias, siendo la atracción de los GPI de capital extranjero una “Cuestión de Región” para las principales formaciones políticas, en las que no es infrecuente que representantes del partido de la oposición participen en reuniones decisorias con los inversores.

- b. El grado de apertura a la inversión, que se halla directamente relacionado con los mecanismos de control y autorización previa de inversiones y su aplicación<sup>1</sup>. En efecto, la tendencia a instrumentar mecanismos de screening de los proyectos de inversión por criterios estratégicos o de seguridad nacional está en aumento en los países de la Unión Europea. Es una consecuencia de una regulación que afecta a todo el territorio de la UE. Ataño fundamentalmente a operaciones M&A (Merger and acquisition) – fusiones y adquisiciones –, algunas de las cuales se retiraron o frustraron por la existencia de estos mecanismos regulatorios de control, y básicamente a inversiones en infraestructuras y tecnologías estratégicas que puedan ser replicadas (ej. biotecnología), y/o empresas que están controladas por gobiernos extranjeros. No suele ser el caso de Extremadura donde las operaciones son mayoritariamente greenfield. No hay problemas para aquellos inversores - especialmente, la inversión china - que quieran fabricar en España equipamientos en cadenas de valor cortas.

<sup>1</sup> En España, este mecanismo se halla regulado a través del Real Decreto 571/2023, de 4 de julio, sobre inversiones exteriores.



No obstante, algunos de los proyectos de inversión localizables en Extremadura han tenido que someterse también a screening ante las autoridades españolas y comunitarias.

Aun así, y de acuerdo con el índice de la OCDE que mide las restricciones regulatorias a la IED (*FDI Restrictiveness Index*), España es uno de los países con menores barreras a la inversión, bien por debajo de las existentes en los principales países europeos y de la OCDE en su conjunto.

- c. La existencia de una buena regulación para las decisiones de inversión extranjera es otro de los elementos claves que compone un clima de negocios confortable. Seguridad jurídica, predictibilidad y simplificación regulatoria son términos inequívocamente asociados al *doing business* y que, a nivel regional, implica todo lo concerniente al *permitting*. A este respecto, Extremadura ha desarrollado un extenso cuerpo normativo que viene precedido por la Ley 4/2022, de 27 de julio, de racionalización y simplificación administrativa de Extremadura. La ley, que aspira a minimizar el modo de intervención de la Administración ante particulares y empresas, así como a remover los obstáculos que limitan el desarrollo económico y social de Extremadura, se sostiene sobre tres pilares básicos. Estos son:
- Transversalidad organizativa, para hacer frente, con carácter temporal, a los asuntos que trascienden las atribuciones propias de las consejerías.
  - Coordinación y colaboración en aras del ejercicio conjunto de facultades de intervención sobre actividades, con el fin de impulsar la simplificación administrativa y la agilidad en la tramitación y ejecución de proyectos concretos o sectores específicos.
  - Acompañamiento individualizado a las personas y entidades particulares para la tramitación y ejecución de proyectos concretos o sectores específicos.

Se trata de tres principios que han sido identificados como fundamentales en los procesos de interacción con los promotores de proyectos de la IED. Los tres abundan sobre el enfoque de gestión integral por proyecto, en contraposición al enfoque clásico de gestión por expedientes.

La figura jurídica de PREMIA, es decir la calificación de un proyecto empresarial de interés regional, canaliza los principios antes aludidos y responde al enfoque pretendido. Se trata de un instrumento extraordinariamente apreciado por los inversores y constituye un aspecto diferencial en los procesos de concurrencia competitiva con otras regiones que carecen de esta figura. Hay lugar para recordar los importantes efectos que desencadena esta calificación: carácter prioritario y urgente para toda la administración autonómica y aplicación del trámite de urgencia a los procedimientos administrativos, reduciéndose a la mitad los plazos ordinarios establecidos, e, incluso, declaración de utilidad pública o interés social, así como de

urgencia de ocupación en casos de expropiaciones necesaria para materializar el proyecto.<sup>2</sup> Por el contrario, las estructuras regionales de atracción de inversiones han detectado algunas incongruencias en ciertas normas que afectan a los proyectos de la IED. Por ejemplo, la instalación de una planta fotovoltaica *off-grid*, es decir para autoconsumo, a beneficio de la industria, no es elegible por Incentivos Regionales, como sí lo serían las instalaciones de suministro de gas o un transformador eléctrico.

- d. La calidad de vida es un factor fundamental en las decisiones de localización de inversión empresarial, así como desde la perspectiva de movilización de los recursos humanos y la atracción y retención de talento, nacional y extranjero. Extremadura ofrece atractivas singularidades en cuanto a condiciones de vida, entre ellas un coste de vida de los más bajos de la Unión Europea. Bajos niveles de criminalidad y ausencia de violencia estructural u organizada, contribuyen a una sensación real y percibida de seguridad.

Sin embargo, también existen debilidades cuando se trata de acoger muchos nuevos ciudadanos procedentes de otros países. Un aspecto importante es el *accomodation* (fase de construcción) y el *housing* (fase de producción), en definitiva, la vivienda. No se trata de un problema insoslayable, dada la posibilidad de desarrollar nuevo suelo residencial programado o sin programar en muchos municipios extremeños. Sólo es anticipación desde las estructuras regionales y locales competentes en la materia ante decisiones firmes de implantación de GPI por compañías extranjeras. Aparejado al *a&h* está la cuestión de los servicios. Extremadura adolece de centros educativos requeridos por los inversores extranjeros para sus plantillas profesionales y directivos desplazados, por ejemplo, colegios internacionales bilingües.

Son aspectos todos ellos, así como otros relacionados con las “capacidades de las ciudades”, que escapan del alcance de la estrategia de atracción de inversiones, pero que no quedan fuera de su ámbito. En efecto, en los procesos de competencia competitiva por los GPI, son temas que, de manera recurrente, se ponen encima de la mesa; en algunos casos, han pesado en mayor o menor medida para descartar Extremadura de la elección final.

Por el contrario, es una comunidad autónoma con un sistema sanitario muy eficiente, así como amplia cobertura a pesar de la alta dispersión geográfica que caracteriza a la región. No en vano, Extremadura es una de las regiones que más porcentaje de su PIB destina a la sanidad (9,1% en 2022, el porcentaje más alto de todo el país, donde la media se situó en el 6,8%).

<sup>2</sup> Daimond Foundry y Envision son dos GPI que han conseguido esta calificación.

## 9. El Barómetro del Clima de Negocios de Extremadura.

Existen distintos métodos y herramientas para medir los factores que marcan el clima de negocios de un país o una región. Se ha aludido más arriba al *FDI Restrictiveness Index*. También se recurre al *Global Competitiveness Report* editado por el *World Economic Forum*, *Global Health Index* de *Bloomberg* o el *Safety Index* de *Numbeo*, entre otros que son tomados en consideración, especialmente cuando la medición se realiza a nivel país. En la materia objeto de este plan, hay que destacar, como más específico y completo, el *Doing Business*, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios<sup>3</sup>. Según el último *Doing Business* publicado en 2020<sup>4</sup>, España ocupó el puesto 31º de los 190 que conforman este ranking – 19º entre los países de la OCDE –. Esta clasificación, que evidencia todavía un largo camino de mejora en cuanto a las regulaciones comerciales, tiene en cuenta lo que ocurre en las comunidades autónomas, a través de ciudades testigos, como es el caso de Badajoz.

Más específico y territorial es el Barómetro del Clima de Negocios de Extremadura que se realiza cada dos años<sup>5</sup> y que persigue dar voz a las empresas afincadas en Extremadura, dando especial relevancia a las compañías multinacionales, con el objeto de registrar de manera sistemática y metódica sus percepciones en cuanto a la regulación administrativa, el marco institucional y el entorno económico y social de la región, en definitiva, su clima de negocios.

La metodología aplicada para la elaboración del barómetro regional es similar a la utilizada en el Barómetro del Clima de Negocios en España<sup>6</sup>. Este estudio brinda una visión actualizada y precisa de las expectativas del tejido empresarial extremeño, además de evaluar la evolución de las percepciones de los empresarios, comparando los resultados de las ediciones del estudio.

El análisis de los resultados obtenidos en las áreas consultadas - entorno regulatorio, mercado laboral, recursos e infraestructuras, fiscalidad, costes y acceso a financiación, entre otros - permite identificar fortalezas que se incorporaran a los mensajes empleados en los planes de comunicación en materia de atracción de inversiones, al mismo tiempo que sirven de ayuda para diseñar estrategias y planes de acciones minimizadores de las debilidades detectadas.

3 El proyecto elaborado por el Banco Mundial otorga una puntuación a cada economía analizando diez factores diferenciales: iniciar un negocio, permisos de construcción, conseguir electricidad, registrar la propiedad, obtener crédito, protección de minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos, solución de las insolvencias.

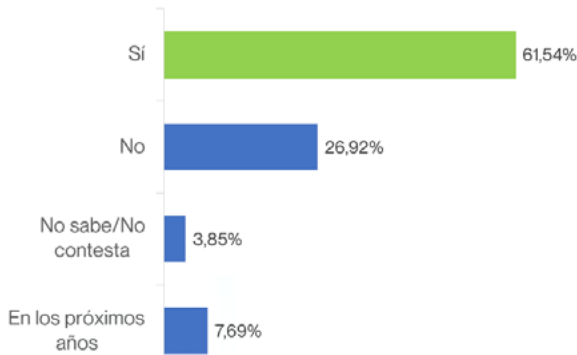
4 Este indicador dejó de publicarse en 2020 para ser sustituido por un nuevo estudio denominado Business Ready. Está previsto que el primer estudio se publique en la primavera de 2024 cubriendo 54 economías.

5 La medición del clima de negocios específicamente para Extremadura cuenta ya con dos ediciones, 2020 y 2022.

6 Elaborado por ICEX-Invest in Spain, Multinacionales por Marca España e IESE.

Figura 16. Barómetro del Clima de Negocios de Extremadura.  
Resultados y expectativas de inversión.

En 2024, ¿tiene su empresa planes de inversión en Extremadura?



Fuente: Invest in Extremadura. Secretaría General de Economía, Empresa y Comercio.

A modo de conclusiones, cabe comparar los resultados obtenidos en el barómetro 2023 respecto del de 2021:

- El 61,5 % de las empresas declararon tener planes de inversión para 2024 (frente al 43% para 2022).
- Evolución estable y aumento moderado en el último año en pedidos, facturación, empleo e inversión en I+D+i.
- Principales ventajas destacadas respecto a otras regiones:
  - Menores costes de alquiler y logísticos.
  - Capacidad industrial competitiva y en crecimiento.
  - Menos costes de mano de obra cualificada.
- Áreas de mejora para la atracción de inversión extranjera.
  - Menor carga burocrática y mayor eficiencia de las AA.PP.
  - Mejora de infraestructuras y transportes.
  - Incentivos fiscales.
  - Facilidad de permisos para inicio de actividad.
- La financiación aparece como la categoría mejor valorada.
- La fiscalidad es el aspecto peor valorado.

# 4

## ESTRUCTURAS Y ORGANIZACIÓN DE LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES

### 10. Las agencias de atracción de inversiones.

Los impactos que tiene la IED para el desarrollo económico y social de una región hacen obligatorio el diseño de una política específica de atracción de inversiones, así como el despliegue de estructuras de soporte profesionalizadas para desarrollarla. Este reto es tanto más evidente cuanto que, en el escenario actual, la promoción y captación de inversiones se ha hecho más competitiva y sofisticada, así como cambiante. No sólo las regiones europeas, a través de sus propias agencias de promoción de inversión extranjera (API), sino también las cada vez más frecuentes estructuras locales de promoción concurren a las llamadas de los inversores, haciendo que cada vez sea más difícil captar su atención.

Normalmente, las API se configuran para dar respuesta a las funciones claves de la atracción de la IED. Estas son, básicamente, las que se muestran en la figura siguiente:

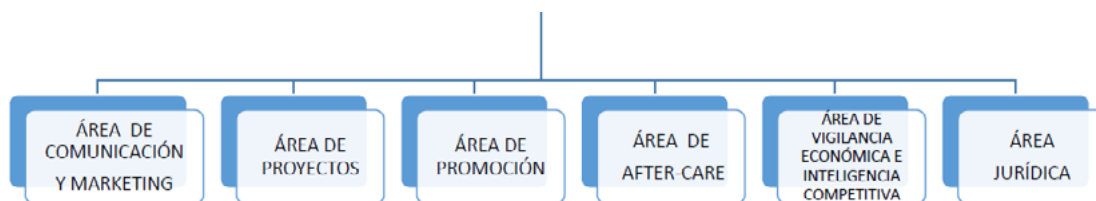
Figura 17. Funciones claves de las agencias de atracción de inversiones.



Fuente: Invest in Extremadura. Secretaría General de Economía, Empresa y Comercio.

- **Estrategia.** La atracción de la IED ha estado siempre encuadrada en las estrategias de internacionalización de la economía extremeña (planes XPORTA I y II); sin embargo, los objetivos son distintos y los flujos direccionales opuestos. La IED, como ya ha sido puesto de manifiesto, tiene impactos y repercusiones sobre los territorios más que sobre las unidades de producción. Definidos los objetivos específicos o ejes de intervención de la estrategia, el plan de acción en un horizonte plurianual permite establecer actividades sistemáticas, continuadas y monitorizables. Un plan estratégico propio debería ser necesariamente imprimido de un enfoque transversal y multidisciplinar pues son múltiples las áreas competenciales llamadas a intervenir.
- **Organización.** La estructura organizativa derivada de la división tradicional en captación de inversiones y aceleración de proyectos ha quedado atrás. Se identifican ahora actividades claves más específicas tales como la promoción, la comunicación y el *marketing*, la vigilancia económica e inteligencia competitiva para la captación de *leads*, la recepción, *soft-landing* y gestión de proyectos de inversión y, finalmente, la aceleración y los servicios post-inversión o de *after-care*. Además, existen otras actividades de soporte como la gestión de la información interna y externa o los servicios jurídicos. Todo este conjunto de actividades, a su vez con múltiples tareas conectadas, configuran las seis áreas funcionales propias que ha de tener una API.

Figura 18. Estructura óptima de las agencias de atracción de inversiones.



Fuente: Invest in Extremadura. Secretaría General de Economía, Empresa y Comercio.

- **Promoción (*marketing*).** Esta área engloba todas las acciones tendentes a promocionar Extremadura como destino de la inversión extranjera. A este respecto, se constata la tendencia en abandonar las promociones genéricas directas - o de “puerta fría” - en el marco de eventos generales y certámenes inespecíficos. En un enfoque ampliado, las operaciones dirigidas a la captación de *leads*, como el establecimiento de relaciones con prescriptores, prospectores, multiplicadores y empresas finales relevantes en países destino (*lead generation*), han de ser concebidas para alcanzar objetivos previamente seleccionados (*investor targeting*), apoyándose en actividades de vigilancia económica e inteligencia competitiva.

Este enfoque no significa que deba abandonarse la promoción genérica, pues, en bastantes ocasiones, suele ser el primer canal de conocimiento – ¡y de la existencia! – de una región para los inversores extranjeros, así como de sus características fundamentales. Utilizar medios y herramientas como la página web [www.investinextremadura.es](http://www.investinextremadura.es).

[investinextremadura.com](https://investinextremadura.com), a modo de *landing page*, el *marketing* digital y presencia y animación en redes sociales, la producción de noticias, la edición de *reels* y videos testimonios o la producción y edición de cuadernos de venta contribuyen, todos ellos, a mejorar e incrementar la visibilidad de Extremadura para los inversores.

La estrategia de atracción de inversiones hacia Extremadura debe ser sostenida por un plan de comunicación basado en acciones de *marketing* diseñadas específicamente para el *investor targeting*. Este plan ha de desarrollarse sin solución de continuidad a lo largo de los cuatro años de vigencia.

- **Focalización de inversiones (investor targeting).** La focalización de inversiones tiene dos planos de acción:
  - a) la selección de inversores;
  - b) la localización de los proyectos de inversión.

El primer campo es una derivada de las actividades de *marketing* y requiere ya aproximaciones minuciosas, en el que la vigilancia económica y la inteligencia competitiva juegan un papel mayor. En la práctica, se trata de implementar procesos internos de recopilación de datos y de análisis y explotación de manera sistemática de toda información para comprender las tendencias sectoriales y el entorno competitivo, evaluar inversores con la finalidad de poder proponerles la mejor oferta para su toma de decisiones, así como desarrollar estrategias de planificación, de comunicación e interacción y seguimiento de los procesos de focalización, incluyendo actividades de *after-care*.

Respecto a los productos de inteligencia competitiva que son requeridos para el *targeting process*, están especialmente indicados para el acceso a grandes inversores y la captación y localización de GPI y actividades industriales de gran impacto económico y social. La acción continuada y metódica sobre grupos de decisión (multinacionales, asociaciones industriales y de energía, multiplicadores, etc.) constituyen otro de los campos de actuación que requieren instrumentos de promoción apropiados.

El desarrollo además de una inteligencia de negocios, mediante la dotación de tecnología, procesos y herramientas de inteligencia artificial que permitan transformar los datos almacenados en información, la información en conocimiento y el conocimiento adquirido en estrategias comerciales para captar el interés de los inversores, es un campo en el que tendrán que adentrarse las API en el futuro cercano.

En cuanto al segundo de los ámbitos, se trata de uno de los **ámbitos** funcionales que demanda mayor número de horas de trabajo en las estructuras de las API. Esta función se desarrolla a través de un complejo proceso que se inicia con la recepción de proyectos de inversión procedentes de orígenes variados y culmina, en primera instancia, en la elaboración y presentación de propuestas de localización de inversiones

y, subsiguientemente, en la elaboración de documentos técnicos y jurídicos tales como *Request for information (RFI)*, *check-lists*, *business case*, *Non-disclosure agreement (NDA)*, *Memorandum of understanding (MOU)*, etc., bajo principios de confidencialidad, garantía y seguridad jurídica.

- **Aceleración (facilitation & follow-up).** Con este término se entiende todas las actividades de orientación, asesoramiento y acompañamiento de los proyectos, una vez tomada la decisión de localización de la inversión en la región. Es un campo multidisciplinar pues afecta a todas las variables que conforman el proyecto: terrenos, suministros, permisos, infraestructuras, servicios, ayudas, formación, fuerza laboral, etc. Por consiguiente, son diversos los departamentos de la Junta de Extremadura, así como otros externos, llamados a intervenir.

Existen dos planos de actuación: por un lado, el desarrollo de políticas orientadas hacia la existencia de un clima propicio para los negocios (*policy advocacy*); y por otro, el establecimiento de mecanismos eficaces de coordinación entre todos los departamentos implicados.

En los últimos años se han producido avances significativos para facilitar y agilizar los proyectos de inversión. Ya han sido aludidos con anterioridad: la regulación de los Proyectos Empresariales de Interés Autonómico (PREMIA), la ley de Grandes Instalaciones de Ocio (LEGIO), los parques industriales y logísticos de disponibilidad inmediata, la simplificación administrativa de los procedimientos de autorizaciones y permisos (*permitting*), los programas de formación estratégica para grandes proyectos de inversión o los programas de cualificación para actividades de alto valor de la UEX.

En cuanto a la coordinación administrativa, es necesario superar el tradicional enfoque por/de procedimientos administrativos (ayudas, apoyos, autorizaciones, etc.) y expedientes no conectados, a un enfoque por unidad de proyecto y división en paquetes de trabajo asignados a cada uno de los departamentos implicados. Se trata de un reto difícil, que requieren cambios en el funcionamiento y los sistemas de trabajo actuales.

- **After-care.** Es un hecho contrastado que un alto porcentaje de la IED proviene de empresas ya instaladas localmente. La región de Extremadura no es ajena a este hecho que obedece a la necesidad que tienen las filiales de grandes corporaciones en consolidar y ampliar el primer mandato de la matriz (*moving-up*), sumando actividades corporativas tales como IT, financiación, gestión de la cadena de suministros, I+D, etc.

Las empresas que reorientaron sus inversiones de ampliación hacia Extremadura, o el recurso y acceso a fondos de financiación regionalizados, sostienen y justifican la necesidad de contar con servicios de post-inversión para retener y atraer nueva IED y, al mismo tiempo, maximizar el impacto local de la misma, así como identificar y superar las debilidades en el entorno de inversión y



explotar las cadenas de valor de la industria. Para ello, el rol de los servicios de *after-care* es clave y presupone ya un apoyo más cualificado, personalizado y continuado.

## 11. La oficina Invest in Extremadura

Las API son estructuras indispensables para dar respuesta profesional, rápida y satisfactoria al inversor extranjero. Extremadura cuenta con la oficina Invest in Extremadura creada en 2014. La atracción, captación y aceleración de proyectos de inversión foránea constituye su misión. Su labor es silente porque la IED es confidencial. El resultado final suele tardar en llegar y en la mayoría de las ocasiones no se obtienen los frutos deseados.

Esta afirmación no impide reivindicar el papel que en estos años ha jugado la agencia Invest in Extremadura para visibilizar Extremadura en los ámbitos internacionales de la inversión, así como gestionar proyectos de la IED. La disponibilidad de un equipo profesional altamente cualificado, formado y experimentado en la materia, constituye un activo a beneficio de las estrategias de proyección y promoción de Extremadura como destino de la inversión foránea. Pero Invest in Extremadura no es tan sólo un activo de valor, también constituye una inversión de elevados rendimientos para la región.

Invest in Extremadura, desde una visión holística, incluye entre sus actividades campañas promocionales en el exterior, organización de eventos, elaboración de estudios y trabajos técnicos, edición de publicaciones y cuadernos de venta, producción y gestión de plataformas, y, en general, el conjunto de actividades emanadas de las funciones claves más arriba descritas. Todas las operaciones que lleva a cabo representan inversiones a medio y largo plazo. Por su naturaleza, el gasto se corresponde con una inversión no materializable directamente en activos; no obstante, esta inversión inmateral es imprescindible para la atracción y fomento de inversión productiva directa hacia la región. En definitiva, los recursos técnicos y económicos, puestos a disposición de Invest in Extremadura, tanto por medios propios como externos, así como las actividades que desarrolla, constituyen “activos de inversión” orientados hacia el objetivo de incrementar el valor de futuro de Extremadura como destino del interés extranjero.

### La actividad de Invest in Extremadura

Invest in Extremadura utiliza las herramientas web, el marketing digital y el posicionamiento SEO para realizar promociones genéricas de Extremadura como destino de la IED. La elaboración de noticias de interés, así como la producción de *reels* y videos testimonios permite una interacción dinámica con el público objetivo a través de las principales redes sociales. Paralelamente, la web [investinextremadura.com](http://investinextremadura.com) se presenta ante los inversores como *landpage*, en donde también encuentran información de interés sobre Extremadura y los servicios que presta la oficina de atracción de inversiones.

En cuanto la promoción de Extremadura como destino de la IED, hasta 2023, las actividades de captación estuvieron encomendadas y realizadas por la empresa pública Extremadura Avante, quien sobre el plano teórico debía “trasladar los *leads* captados” a Invest in

# 4 ESTRUCTURAS Y ORGANIZACIÓN DE LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES

Extremadura, en difusa frontera e indeterminación, para que desde ésta se realizara la localización de los proyectos *greenfield*. Este planteamiento se ha revelado ineficiente en el plano operativo. Como se decía anteriormente, la división en atracción y aceleración responde a un enfoque clásico, ya que los orígenes de los *leads* pueden ser muy diversos. De hecho, es extraordinariamente inusual que un proyecto sea captado por actividades de “puerta fría”. Es aquí cuando las actividades de vigilancia e inteligencia competitiva cobran todo su sentido pues, como se decía con anterioridad, permiten focalizar las operaciones de atracción de la forma más coste-eficiente, así como dirigir las hacia el objetivo seleccionado. La vigilancia económica, a través del análisis y gestión de información relevante sobre el entorno competitivo, proporciona información estratégica y análisis detallado sobre sectores, tecnologías y factores del entorno que pueden encauzar en la buena dirección las actividades promocionales. La inteligencia competitiva permite, entre otras cosas, identificar oportunidades concretas y anticiparse a las necesidades futuras de las empresas.

Tabla 4. Principales requerimientos demandados por las empresas extranjeras en inversiones *greenfield*.

		S e c t o r e s t r a c t o r e s								
		Minería transición energética	Agro-industria	Actividades siderúrgicas	Vehículo Eléctrico Conectado	Combustibles renovables sintéticos	Valorización residuos	Data Centers	Actividades TICs	GSCs Centro de Servicios Globales
T I C O R T O S C I D O S	Suelo industrial	Imprescindible la actividad industrial se realiza a pedrera	Menos intensivo en ocupación que en otros sectores		Intensivo en el uso de este recurso, preciso el factor clave	No relevante. La actividad industrial debe realizarse próxima al punto de inyección	La actividad industrial debe realizarse próxima al punto de recogida o en su zona urbanizable			
	Suelo rústico		Superficies de cultivo privadas pueden ser requisito indispensable para el desarrollo de la actividad				Imprescindible por tratarse de actividades con restricciones por dobles			
	Energía eléctrica			Factor clave en actividades de alta intensidad	Recurso clave en GT con mucha demanda					
	Autoconsumo eléctrico			Factor clave en actividades de alta intensidad	Factor clave en actividades de alta intensidad	Factor clave para producción hidrógeno verde	Imprescindible	Factor clave en actividades de alta intensidad	Imprescindible	
	Agua bruta		Recurso clave para procesos de producción		Recurso clave para refrigeración	Recurso clave para hidrógeno		Recurso clave para refrigeración		
	Disponibilidad materias primas	Determinante	Determinante				Determinante, pero limitada territorialmente			
	Tramitación ambiental	Altamente compleja				Exige autorización por Directiva SEVESO	Compleja			
	Tramitación urbanística	Si dificultad con tramitación ambiental resulta	En ocasiones con distancias mínimas a casco urbano				En ocasiones con distancias mínimas a casco urbano			
	Respuesta social	Fuerte, en cercanías de poblaciones					Fuerte			
	Subvenciones inversión	No subvencionable	Agroindustriales FEDER	Incentivos Económicos Regionales o Autonómicos FEDER	Incentivos Económicos Regionales o Autonómicos FEDER	Específicos UE	No subvencionable	Incentivos Económicos Regionales o Autonómicos FEDER	Incentivos Económicos Regionales o Autonómicos FEDER	
	Ecosistema empresarial regional	Inexistente	Altamente cualificab		Necesario por actividades conexas y auxiliares	No relevante		No relevante		No relevante
	Mano obra especializada				Perfiles técnicos requeridos					
	Talento especializado				Requerido			Requerido	Requerido	Requerido
	Ayudas a la contratación		Relevante		Relevante					Intensivo en mano de obra, por inversión
	Planes de formación Ad hoc				Formación según necesidades de la empresa					Formación según necesidades de la empresa

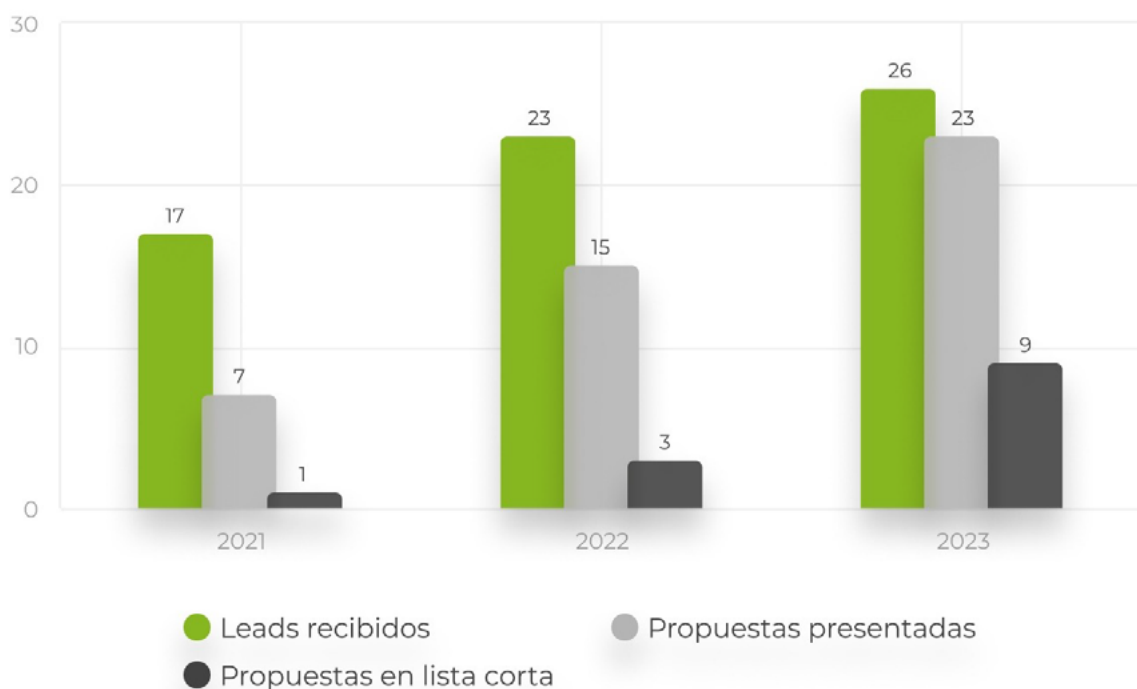
Fuente: Invest in Extremadura. Secretaría General de Economía, Empresa y Comercio.

En cualquier caso, los servicios de más valor de Invest in Extremadura son las propuestas de localización pues permite, en base a la satisfacción de los requerimientos demandados por los inversores, avanzar en el proceso de captación mediante la inclusión de Extremadura en las listas cortas del inversor.

Las propuestas de implantación, paso posterior al estado de *lead*, constituyen el elemento determinante para captar el interés del inversor, en una fase en la que aún no es conocida su identidad (proyectos ciegos). Se trata de un documento estructurado que contiene posibles localizaciones, fuentes de financiación, socios locales, simulaciones de ayudas, información específica (transporte, suministros, proveedores, disponibilidad de mano de obra), aspectos jurídicos, etc.

La figura siguiente muestra el número de proyectos trasladados a las CC.AA. a través de la plataforma Interactúa de Invest in Spain. Puede observarse el incremento que se produce tras la pandemia. No solo aumentó el número de proyectos recibidos, también lo hizo el *ticket* de inversión, entre el 30% y 40%, según el año, fueron de más de 50 millones de euros.

Figura 19. Proyectos ciegos recibidos y ofertados por Invest in Extremadura a través de la plataforma Interactúa (2017-2023).



Fuente: Invest in Extremadura. Secretaría General de Economía, Empresa y Comercio.

Aunque no existen estudios al respecto ni tampoco pautas regulares, las experiencias acumuladas sugieren que, en los procesos competitivos de captación de proyectos, de cada 25 *leads*, se accede a 5 *short lists* y se gana un proyecto. En aproximación, esta pauta fue seguida en los años 2022 y 2023, donde se ganaron 1 y 2 proyectos, respectivamente.

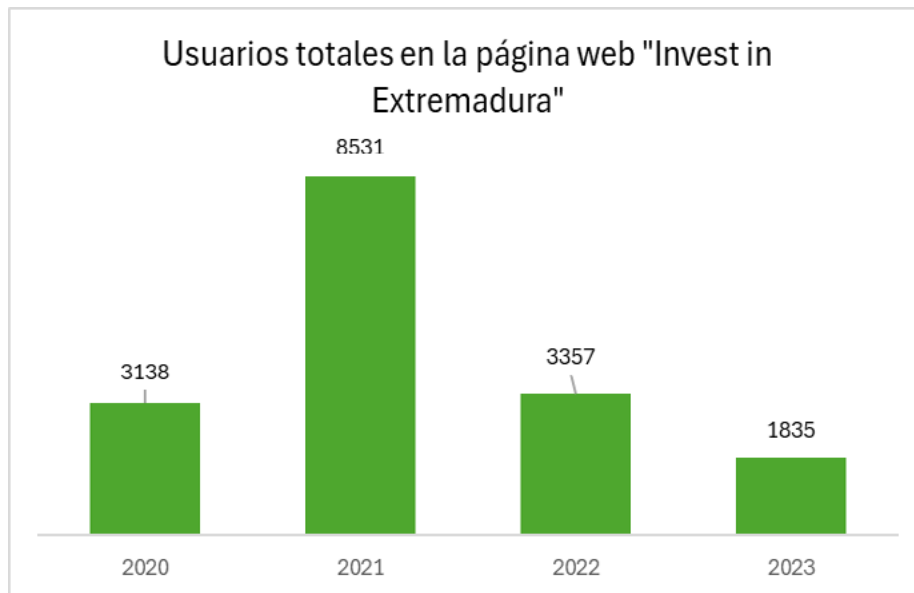
## 4 ESTRUCTURAS Y ORGANIZACIÓN DE LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES

### La visibilización de Extremadura para los inversores extranjeros.

Como se decía, una de las funciones claves de las API es la faceta *marketing*. Esta función se realiza a través de las herramientas de visibilización que dispone Invest in Extremadura, particularmente la web [www.investinextremadura.com](http://www.investinextremadura.com) y la integración de su *link* en todas las redes sociales (*Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter*) para captar más usuarios, integrando y utilizando recursos de información como noticias, videos, etc., posicionamiento SEO y automatización de *marketing*.

La métrica de la página web muestra que, tras su creación en 2020, el número de usuarios han seguido una evolución irregular, registrando un fuerte crecimiento en 2021 debido a la aplicación de estrategias de marketing. El acusado descenso que se observa en la figura 20 en el año 2022 se explica por un cambio de metodología de registro, al contabilizarse únicamente los “usuarios activos”, es decir, sin contar los que previamente ya habían visitado la web al menos una vez. El número de usuarios de fuera de España sigue una tónica similar y suponen, con altibajos, ente el 60 y el 75% de los visitantes totales. La mayor parte de las “visitas exteriores” durante los cuatro años provinieron de Estados Unidos, China, Vietnam e India.

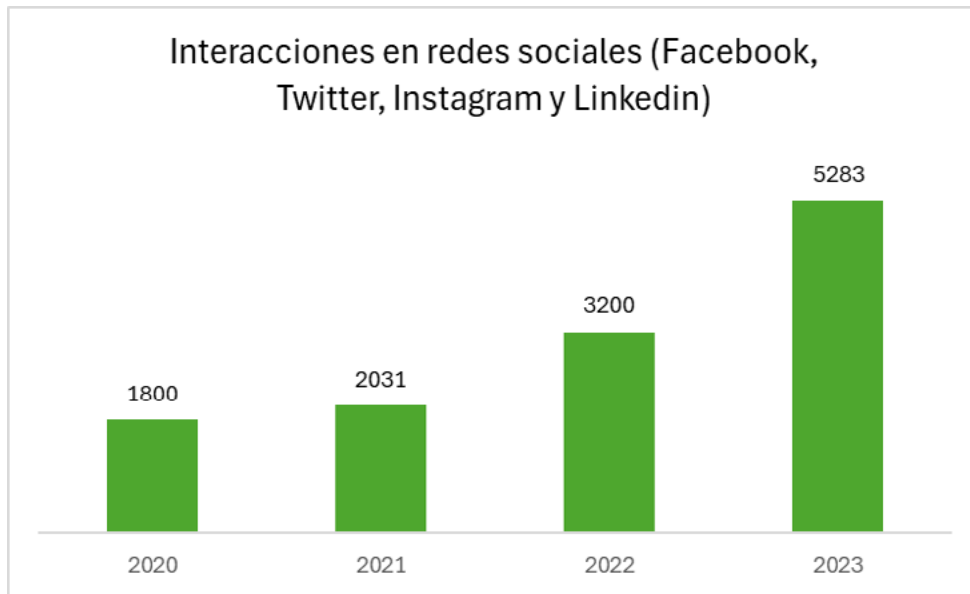
Figura 20. Usuarios de la página web de Invest in Extremadura.



Fuente: Invest in Extremadura. Secretaría General de Economía, Empresa y Comercio, a partir de Google Analytics.

En cuanto a la interacción de los usuarios en las redes sociales - el tiempo que pasan en la página web y que permite conocer en qué se interesan-, las mediciones revelan un incremento sostenido en el periodo considerado, como puede observarse en la figura 21. La estrategia de contenidos retenida ha sido efectiva al abarcar una variedad de plataformas digitales, adaptándose a las características únicas de cada red social. Esto ha resultado en un aumento de la visibilidad en línea y en una mayor interacción del público.

Figura 21. Interacciones en redes sociales.



Fuente: Invest in Extremadura. Secretaría General de Economía, Empresa y Comercio, a partir de Google Analytics.

Una causa importante de esta interacción creciente la tienen los recursos de información volcados en la *web*, con la publicación de noticias de interés referentes a inversiones en la región.

El análisis de tráfico web muestra una afluencia estable de usuarios activos, una duración más constante de las visitas y una mayor cantidad de páginas vistas por sesión. Sin embargo, es necesario reorientar la estrategia de marketing digital para el próximo periodo 2024-2027. Para ello, se debe acometer una reestructuración profunda de la página web, con una interfaz más atractiva y una gestión de contenidos más dinámica, dando especial relevancia a la edición y publicación de noticias y testimonios en continuo. Mantener los esfuerzos en el marketing digital y el posicionamiento SEO permitirá alcanzar mejores valores de los indicadores establecidos. También es recomendable el recurso a algoritmos para conocer más en detalle las características de los visitantes activos y recurrentes.



# 5

## ENFOQUES Y EJES DE INTERVENCIÓN. PROCESOS DE LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES

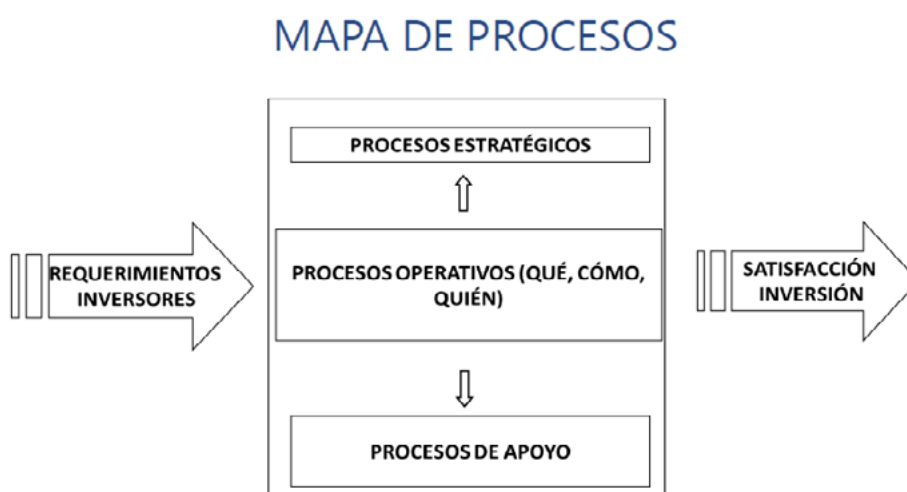
En esta parte se detalla los enfoques estratégicos y las modalidades de intervención de la Junta de Extremadura en materia de atracción de la IED.

### 12. Visión y misión.

La **visión** es la de proyectar y posicionar Extremadura en los ámbitos internacionales de inversión como una de las ubicaciones más coste-eficientes.

La **misión** es satisfacer los requerimientos de los inversores a través de la implementación de procesos, métodos y actividades apropiados.

Figura 22. Procesos en la atracción de inversiones.



Fuente: Invest in Extremadura. Secretaría General de Economía, Empresa y Comercio.

### 13. Procesos estratégicos, operativos y de soporte para la atracción de la IED.

**Procesos estratégicos:** Los principales procesos estratégicos determinantes de los objetivos específicos y metas – ejes de intervención – en materia de atracción de la IED, así como definitorios del marco de actividades a implementar para asegurar su cumplimiento, son los siguientes:

#### PLAN DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES 2024-2027

OBJETIVO 1	PROYECCIÓN Y PROMOCIÓN DE EXTREMADURA COMO DESTINO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA
OBJETIVO 2	INFORMACIÓN, INTELIGENCIA COMPETITIVA Y VIGILANCIA ECONÓMICA
OBJETIVO 3	ENTORNO DE INVERSIÓN AMABLE Y COMPETITIVO
OBJETIVO 4	INTERCOORDINACIÓN Y TRANSVERSALIDAD

OE1. Proyección y promoción de Extremadura como destino de la inversión extranjera, a través de la identificación de nichos de oportunidades y captación de *leads*, así como el diseño y desarrollo de herramientas de promoción, comunicación y visibilización.

OE2. Información, inteligencia competitiva y vigilancia económica, en orden a obtener productos para el *targeting process*, así como capacidades para recopilar y explotar información sobre factores que fortalecen las ventajas comparativas de Extremadura para la IED; vehiculización de los intereses de Extremadura ante *decision makers*, gestores de programas de inversión y vectores financieros.

OE3: Entorno de inversión amable y competitivo, para proporcionar a los inversores un aterrizaje suave (*soft-landing*), a través del acogimiento institucional, el acompañamiento técnico personalizado, los servicios integrales y planes a medidas de los proyectos IED para su localización e implantación, así como el seguimiento de las inversiones (*follow-up*) y reinversiones (*after-care*), especialmente con relación a las empresas multinacionales y nacionales ya implantadas en la región.

OE4. Intercoordinación y transversalidad entre todas las áreas y departamentos concernidos, para agilizar los procedimientos administrativos, impulsando la interlocución única y la agilidad administrativa bajo un enfoque proyecto, así como mejorar la interrelación regional-local.



**Procesos operativos:** Estos procesos establecen las operaciones concretas para la implementación y ejecución de las estrategias enunciadas y dan forma a los ejes de intervención. La planificación de las operaciones a desarrollar es detallada en la matriz de actividades, es decir en los planes de acción anuales para el periodo 2024-2027. Los ejes de intervención para la gestión de las competencias en materia de atracción de inversiones para dicho periodo, con arreglo a los recursos disponibles, son los siguientes:

1. En el OE1:

- A1. Promoción de Extremadura en eventos presenciales especiales e internacionales.
- A2. Promoción de Extremadura a través de canales digitales.
- A3. Proyección de Extremadura ante prescriptores y multiplicadores y generación de leads.

2. En el OE2:

- B1. Gestión y explotación de la información.
- B2. Servicios de vigilancia económica e inteligencia competitiva.
- B3. Servicios de consultoría para la captación de grandes proyectos de inversión y/o de gran impacto económico o tecnológico.

3. En el OE3:

- C1. Aterrizaje suave y gestión de inversores (programas de misión y propuestas de localización).
- C2. Aceleración de proyectos de inversión.
- C3. Acompañamiento jurídico en servicios de aceleración.
- C4. Servicio de *after-care*.

4. En el OE4:

- D1. Unidad PREMIA.
- D2. Relación con Invest in Spain.
- D3. Interacción con Extremadura Avante y FEISA.

**Procesos de soporte:** Los procesos de soporte posibilitan materialmente la ejecución de los procesos operacionales, movilizandolos recursos disponibles con arreglo a los métodos de ejecución seleccionados. Los principales soportes son los siguientes:

- a. Base de datos de seguimiento de proyectos del Servicio de Atracción de Inversiones.
- b. CRM Invest in Extremadura.
- c. Web Invest in Extremadura.
- d. Banco de Suelo Público de Extremadura.
- e. Plataforma de proyectos Interactúa de Invest in Spain.
- f. Red de delegaciones comerciales exteriores de Extremadura Avante.
- g. Bases de datos SABI y similares.
- h. Plataformas de colaboración.
- i. Materiales audiovisuales.

## 14. Planes de acción anuales. Matriz de actividades y operaciones.

A continuación, se definen y describen las matrices de actividades para cada anualidad del Plan Estratégico de atracción de Inversiones 2024-2027.

### OE1. Proyección y promoción de Extremadura como destino de la inversión extranjera

#### Actividad A1. Promoción de Extremadura en eventos presenciales especiales e internacionales.

**Descripción:** Promoción en eventos presenciales especiales, tales como Focus group, Investor Day y otros similares, así como en internacionales (eventos de inversión, promociones institucionales y sectoriales). Incluye también la organización, preparación y acompañamiento en misiones y delegaciones institucionales.

**Focus group:** Grupo de discusión con actores públicos y privados relevantes de la economía extremeña, con el fin de recabar información sobre tendencias, demandas y necesidades relacionadas con segmentos concretos de negocio, así como de identificar fortalezas del entorno económico regional que potencien la inversión y mejoren las capacidades productivas.

**Extremadura Investor Day:** Foro para la puesta en valor de la región a través de empresas líderes que han contribuido o contribuyen a mejorar la economía y la sociedad extremeña, así como para facilitar un punto de encuentro con los inversores extranjeros.

**Extremadura Investor Place:** Encuentro con empresas multinacionales y filiales extranjeras con presencia en la región para abordar de manera común temas relacionados con procesos futuros de inversión o reinversión.

#### Actividad A2. Promoción de Extremadura a través de canales digitales.

**Descripción:** Promoción a través de la *landing page* [www.investinextremadura.com](http://www.investinextremadura.com) y redes sociales. La actividad comporta la publicación en continuo de noticias de interés para los inversores, así como de material audiovisual producido (videos y reels).

#### Actividad A3. Proyección de Extremadura ante prescriptores y multiplicadores y generación de leads.

**Descripción:** Promoción en agencias gubernamentales de inversión extranjera, oficinas comerciales, asociaciones sectoriales e industriales, grupos de interés, grandes consultoras, portfolio de consultorías regionales, así como personas e instituciones con actividad profesional y/o especialización en temas de inversión. Estas operaciones promocionales se llevan a cabo por medio de citas programadas, así como a través de la organización y/o participación en foros, seminarios o jornadas informativas, incluyendo la prensa económica.

**Acuerdos de colaboración:** Relación con asociaciones sectoriales y empresariales para desarrollar programas y actividades de interés común, orientadas a promover Extremadura como destino de la IED y favorecer la inversión en la región.

**Lead generation:** Servicio cuyo objetivo es establecer una relación con los prescriptores, multiplicadores y corporaciones empresariales más relevantes de un país de destino, que vayan a desarrollar planes de expansión, a través de la instalación de "antenas Invest in Extremadura", vigilancia económica e identificación de oportunidades. Este servicio será contratado recurriendo a empresas especializadas y explotado por los técnicos de Invest in Extremadura.

Presupuesto OE1	2024	2025	2026	2027
Operaciones	272.500	282.500	322.500	342.600

## OE2. Información, inteligencia competitiva y vigilancia económica

### Actividad B1. Gestión y explotación de la información.

**Descripción:** Elaboración de informes de oportunidad, informes de impacto de grandes proyectos de inversión para la UE, Barómetro de clima de negocio, informes de empresas, etc.

**Informe de oportunidad:** Informe de situación de un sector o subsector de actividad. Puede tener formato de informe “Quién es quién”, resumen sectorial, listados de bases de datos, etc.

**Informe de impacto:** Estudio de los impactos de orden económico, social, fiscal, geográfico y demográfico que genera un gran proyecto de inversión.

**Informe “Quién es quién”:** Informe sobre las principales empresas de un sector específico, conteniendo sus principales datos económico-financieros, las capacidades industriales, los productos y producciones y las perspectivas de inversión a medio y largo plazo.

**Barómetro de clima de negocios:** Informe con finalidad de pulsar la opinión de empresas localizadas en la región sobre el clima de negocios en Extremadura, de tal forma que se identifiquen los factores y ámbitos de acción sobre los que concretar los esfuerzos con el fin de favorecer un entorno de inversión amable para los inversores.

Mantenimiento, gestión y alimentación de herramientas y plataformas, tales como el Banco de Suelo Público, CRM Invest in Extremadura, Base de datos SABI, Base de datos de colaboradores (Plataforma *partners*) e *Investing tools*-simuladores.

**CRM Invest in Extremadura (Customer Relationship Management):** Plataforma interactiva y base de datos que monitoriza la información, fichas e informes de los proyectos de inversión. El entregable de esta operación son las fichas CRM de proyectos.

**BSP Banco de Suelo Público:** Plataforma de acceso restringido donde, en formato Qgis, se localizan e identifican suelo público próximo a redes, vías y recursos hídricos, filtrado por capas, susceptible de ser destinado a implantaciones industriales.

**Base de datos de colaboradores:** Funcionalidad de la *web* [investinextremadura.com](http://investinextremadura.com) para que empresas de consultoría, ingenierías, asesorías legales, de servicios, etc., se registren y ofrezcan sus servicios a inversores extranjeros.

Elaboración de recursos de información en distintos idiomas, como cuadernos de venta generales y sectoriales, redacción de noticias de inversión y producción de audiovisuales (reportajes, vídeos testimonios, *reels*, etc.)

**Cuaderno de ventas:** Análisis de un concreto subsector económico o industrial, o de un nicho de cadena de valor, con potencialidad de desarrollo en la región, incluyendo el estado de situación de los principales recursos necesarios para eventuales actividades inversoras en ese subsector o nicho (suelo industrial, suelo agrícola, materias primas, fuerza laboral, “ecosistema industrial”, talento, I+D+i, incentivos, financiación, logística, etc.)

**Actividad B2. Servicios de vigilancia económica e inteligencia competitiva.**

**Descripción:** Servicios contratados para recoger y tratar información sobre tendencias y avances en los distintos sectores, así como en empresas. Detección y monitorización de información estratégica, así como comprensión, interpretación y contextualización de la información para transformarla en conocimiento útil para las operaciones de promoción. Pueden ser bases de datos, informes de inteligencia comercial (país, sector, empresas), entre otras. Las operaciones de inteligencia competitiva derivan o surgen de acciones de promoción (eventos, *lead generation*, etc.).

**Actividad B3. Servicios de consultoría para la captación de grandes proyectos de inversión (GPI) y/o de gran impacto económico y tecnológico.**

**Descripción:** Asistencia técnica y servicio de consultoría de grandes proyectos de inversión. Esta asistencia será contratada con empresas especializadas en países y sectores concretos. Van asociadas a estrategias sobre cadenas de valor y complementan actividades de promoción de Extremadura en eventos presenciales internacionales.

Presupuesto OE2	2024	2025	2026	2027
Operaciones	208.000	195.000	164.000	136.000

**OE3: Entorno de inversión amable y competitivo****Actividad C1. Aterrizaje suave y gestión de inversores**

**Descripción:** Los productos de esta actividad son las propuestas de localización/implantación. Comprende tareas de búsqueda de localizaciones y oficinas, *housing & accommodation* y asesoramiento sobre ayudas e incentivos, entre otras; también incluye la organización de reuniones, tanto virtuales como presenciales, y misiones inversas a Extremadura, así como servicio de enlace y acompañamiento ante organismos de las Administraciones Públicas.

**Propuesta de localización:** Documento destinado al inversor que contiene posibles localizaciones, fuentes de financiación, socios locales, simulaciones de ayudas, información específica (transporte, suministros, proveedores, disponibilidad de mano de obra) y aspectos jurídicos, así como cualquier otro factor que ayude al inversor en la toma de decisiones.

**Proyecto de inversión:** El proyecto que se sustenta en un plan de negocios (*Business case*) y responde a las necesidades del inversor (*Request for information*). La manifestación de interés del inversor es acreditada fehacientemente a través de demandas concretas de recursos – suelo, infraestructuras, capacidades, financiación, proveedores- y formalización de acuerdos (Acuerdos de confidencialidad, memorándum de entendimiento (MOU), contratos de reserva de suelo, contratos de compra-venta, etc.)

**Actividad C2. Aceleración de proyectos de inversión.**

**Descripción:** Servicio de apoyo personalizado a través de la puesta en contacto con servicios profesionales e identificación de socios potenciales y proveedores locales; información sobre recursos humanos y perfiles profesionales y ayudas al reclutamiento de trabajadores (*training and hiring*).

**Follow-up:** Seguimiento de un proyecto de inversión a ejecutar, incluyendo el acompañamiento a los empresarios en las etapas y trámites ante las distintas instancias administrativas implicadas en la inversión.

**Actividad C3. Acompañamiento jurídico en servicios de aceleración.**

**Descripción:** Consiste en ofrecer a los inversores todo tipo de asesoría sobre procedimientos administrativos relacionados con autorizaciones y licencias (*permitting*), constitución de filiales con sede en Extremadura, asistencia en asuntos de inmigración y visados, imposición, ayudas fiscales, repatriación de capitales, etc. Estará encargado de la elaboración de guías, informes jurídicos y pliegos de prescripciones técnicas (PPT), así como de la revisión de acuerdos de confidencialidad (NDA) y memorándums de entendimiento (MOU).

**Actividad C4. Servicio de after-care.**

**Descripción:** Reuniones y visitas a empresas ya ubicadas en la región, con el objetivo de identificar y atender demandas de información y servicios, enfocados a futuras inversiones. Comprende dos subactividades: la elaboración del plan anual y la ejecución.

Presupuesto OE3	2024	2025	2026	2027
Operaciones	-	-	-	-

**OE4. Intercoordinación y transversalidad**

**Actividad D1. Unidad PREMIA.**

**Descripción:** Coordinación interdepartamental a través de la Unidad PREMIA. Participación del Servicio de Atracción de Inversiones como vocal. Presencia en los comités de proyectos de la unidad e interacción con los técnicos de seguimiento de cada proyecto.

**Actividad D2. Relación con Invest in Spain.**

**Descripción:** Marco permanente de cooperación con ICEX que se extiende a la gestión de la plataforma Interactúa-Invest in Spain, para la presentación de ofertas en concurrencia competitiva, así como a la participación en el Comité Interterritorial de Atracción de Inversiones (CAI).

**CAI:** Comité de Atracción de Inversiones, punto de encuentro de ICEX-INVEST IN SPAIN y las agencias regionales de atracción de inversiones.

**Actividad D3. Interacción con FEISA (Extremadura Avante).**

**Descripción:** Interacción con la empresa pública en materia de infraestructuras industriales y aspectos logísticos de los proyectos, incluyendo el seguimiento de los aspectos acordados en los MOU.

Presupuesto OE4	2024	2024	2024	2024
Operaciones	-	-	-	-

Tabla 5. Matriz de actividades y operaciones 2024.

Objetivo Estratégico 1: Proyección y promoción de Extremadura.									
ACTIVIDAD		OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
1.1.Promoción en eventos presenciales	1.1.1. Eventos especiales	INVESTOR DAY EXTREMADURA	Inversión	Badajoz	4T 2024	Medios propios encargo y contratación externa		25.000 €	
		Evento internacional de inversión	EXPO REAL ESTATE 24	Munich	07-09/10/2024	Misión prospectiva	El evento se convoca	- €	
	1.1.2. Eventos internacionales	Evento internacional de inversión	MPIM (suelos industriales)		Cannes	12-15/03/2024	Misión prospectiva	El evento se convoca	- €
		Evento institucional de inversión	Inversión		Madrid	1T 2024	Medios propios encargo y contratación externa	Prensa económica colabora	30.000 €
		Evento institucional de inversión	Inversión		Nueva York	1T-2T 2024	Medios propios encargo y contratación externa	Embajada USA colabora	50.000 €
		Evento institucional de inversión	Agrifood, Tech, Fondos soberanos		Dubái/Emiratos - Árabes	2T-3T2024	Medios propios encargo y contratación externa	INVEST IN SPAIN y Embajada colaboran	60.000 €
1.2.Promoción por medios digitales	Marketing digital					Contratación externa		20.000 €	
	Posicionamiento SEO					Contratación externa		10.000 €	
	Automatización					Contratación externa		3.000 €	
	Videos y reels					Contratación externa		8.000 €	
	Analítica					Contratación externa		1.500 €	
	1.3.Promoción ante prescriptores	Convenio Multinacionales por Marca España	Multinacionales				Convenio	SGEELYC elabora y tramita	- €
Asociación interprofesional						Patrocinios	Las asociaciones concernidas se implican	5.000 €	
Foro prensa económica		Inversión		Madrid		Publireportajes		20.000 €	
Lead generation		Inversión			3T 2024	Contratación externa		40.000 €	
Portfolio ingenierías y consultorías						Medios propios encargo		- €	
272.500 €									
Objetivo Estratégico 2. Información, inteligencia competitiva y vigilancia económica.									
ACTIVIDAD	SUBACTIVIDAD	OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
2.1.Gestión de la información	2.1.1.Elaboración de informes	Informe Quién es Quién					Medios propios encargo		- €
		Informe de impacto					Medios propios encargo	La SGEELYC (DG Empresa) solicita el informe	- €
		Estudios e informes sectoriales	Biomasa y residuos valorizables			2T 2024	Medios propios encargo y contratación externa		15.000 €
	2.1.2.Mantenimiento, gestión y alimentación de herramientas y plataformas	www.investinextremadura.com				2T 2024	Medios propios encargo y contratación externa	Horas de informático	15.000 €
		Banco de Suelo Público				2024	Medios propios encargo	Horas de informático	- €
		CRM Invest in Extremadura				2024	Medios propios encargo	Horas de informático	- €
	2.1.3.Elaboración de recursos de información	Cuadernos de venta (impresión y traducción)	Agrifood, Agritech			2T 2024	Medios propios encargo		5.000 €
		Redacción de noticias					Medios propios encargo		- €
2.2.Asistencia técnica y servicio de consultoría de grandes proyectos de inversión.	Inteligencia competitiva	Inteligencia competitiva	Inversión	NY/Dubái	2T 2024/3T 2024	Medios propios encargo y contratación externa	Misión a NY se organiza	140.000 €	
		Consultoría GPI y relocalizaciones				3T2024	Contratación externa		30.000 €
208.000 €									
Objetivo Estratégico 3. Aterrizaje suave, acompañamiento y seguimiento.									
ACTIVIDAD		OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
3.1. Aterrizaje suave		Elaboración de propuestas de localización					Medios propios encargo	- €	
		Programas de misión					Medios propios encargo	- €	
3.2. Aceleración de proyectos de inversión		Contacto con proveedores de servicios					Medios propios encargo	- €	
		Asesoramiento sobre ayudas e incentivos					Medios propios encargo	- €	
3.3. Acompañamiento jurídico en servicios de aceleración		Información sobre RR.HH. y ayudas al reclutamiento de trabajadores.					Medios propios encargo	- €	
		Guías procedimientos	Permitting				Medios propios encargo	- €	
		Plegos de Prescripciones Técnicas					Medios propios encargo	- €	
		Asistencia en asuntos de inmigración y visados					Medios propios encargo	- €	
3.4. After-care		Ayudas fiscales, imposición y repatriación de capitales, sedes filiales.					Medios propios encargo	- €	
		Elaboración del plan anual					Medios propios encargo	- €	
		Ejecución plan anual				Medios propios encargo	- €		
-									
Objetivo Estratégico 4. Intercoordinación y transversalidad.									
ACTIVIDAD		OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
4.1. Unidad PREMIA		Comités proyectos					Medios propios encargo	DG Empresa convoca	- €
4.2. Invest in Spain		Plataforma interactiva Invest in Spain					Medios propios encargo		- €
		Comité Interterritorial de Atracción de Inversiones (CAI)					Medios propios encargo	ICEX convoca	- €
4.3. Interacción con FEISA		Busqueda de suelo industrial y logística					Medios propios encargo	Extremadura Avante colabora	- €
-									

Financiado con fondos de la Comunidad Autónoma (CA).

Tabla 6. Matriz de actividades y operaciones 2025.

Objetivo Estratégico 1: Proyección y promoción de Extremadura.									
ACTIVIDAD		OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
1.1.Promoción en eventos presenciales	1.1.1. Eventos especiales	Focus Group	Inversión	Zafra/Mérida	4T 2025	Medios propios encargo y contratación externa		15.000 €	
		Evento internacional de inversión	MPIM o EXPOREAL	Cannes/Munich	1T-3T 2025	Medios propios encargo y contratación externa	El evento convoca	70.000 €	
	1.1.2. Eventos internacionales	Evento institucional de inversión	Inversión	Madrid	2T 2025	Medios propios encargo y contratación externa	Prensa económica colabora	20.000 €	
		Evento institucional de inversión	Economía verde	China	2T 2025	Medios propios encargo y contratación externa	INVEST IN SPAIN y Embajada colaboran	40.000 €	
1.2.Promoción por medios digitales		Marketing digital				Contratación externa		20.000 €	
		Posicionamiento SEO				Contratación externa		10.000 €	
		Automatización				Contratación externa		3.000 €	
		Videos y reels				Contratación externa		8.000 €	
		Analítica				Contratación externa		1.500 €	
1.3.Promoción ante prescriptores		Asociación interprofesional				Patrocinios	Las asociaciones concernidas se implican	5.000 €	
		Foro prensa económica				Publireportajes		10.000 €	
		Lead generation			2025	Contratación externa		80.000 €	
		Portfolio ingenierías y consultorías				Medios propios encargo		- €	
282.500 €									
Objetivo Estratégico 2. Información, inteligencia competitiva y vigilancia económica.									
ACTIVIDAD	SUBACTIVIDAD	OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
2.1.Gestión de la información	2.1.1.Elaboración de informes	Informe Quién es Quién				Medios propios encargo		- €	
		Informe de impacto				Medios propios encargo	La SGEÉYC (DG Empresa) solicita el informe	- €	
		Barómetro de Clima de negocio				Contratación externa	Focus group se celebra	12.000 €	
		Estudios e informes sectoriales	Diagnostico y evolución de la IED y reinversión en Extremadura.			Contratación externa		15.000 €	
	2.1.2.Mantenimiento, gestión y alimentación de herramientas y plataformas		www.investinextremadura.com				Medios propios encargo y contratación externa	Horas de informatico	- €
			Banco de Suelo Público				Medios propios encargo	Horas de informatico	- €
			CRM Invest in Extremadura				Medios propios encargo	Horas de informatico	- €
			Base de datos de puntos de contacto y proveedores de servicios				Medios propios encargo	Horas de informatico	- €
			Invest-tools: Simuladores				Medios propios encargo y contratación externa	Horas de informatico	2.000 €
	2.1.3.Elaboración de recursos de información		Cuadernos de venta (impresión y traducción)	Economía verde			Medios propios encargo		6.000 €
		Redacción de noticias				Medios propios encargo		- €	
		Especiales	Guía del inversor			Medios propios encargo		- €	
2.2.Asistencia técnica y servicio de consultoría de grandes proyectos de inversión.		Inteligencia competitiva	Big four	Londres y China	1T 2025/2T 2025	Medios propios encargo y contratación externa		100.000 €	
		Consultoría GPI y relocalizaciones				Contratación externa		60.000 €	
195.000 €									
Objetivo Estratégico 3. Aterrizaje suave, acompañamiento y seguimiento.									
ACTIVIDAD		OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
3.1. Aterrizaje suave		Elaboración de propuestas de localización		-		Medios propios encargo		- €	
		Programas de misión				Medios propios encargo		- €	
3.2. Aceleración de proyectos de inversión		Contacto con proveedores de servicios		-		Medios propios encargo		- €	
		Asesoramiento sobre ayudas e incentivos				Medios propios encargo		- €	
		Información sobre RR.HH. y ayudas al reclutamiento de trabajadores (training and				Medios propios encargo		- €	
3.3. Acompañamiento jurídico de servicios de aceleración		Guías procedimientos				Medios propios encargo		- €	
		Pleigos de Prescripciones Técnicas				Medios propios encargo		- €	
		Asistencia en asuntos de inmigración y visados				Medios propios encargo		- €	
		Ayudas fiscales, imposición y repatriación de capitales				Medios propios encargo		- €	
3.4. After-care		Elaboración del plan anual				Medios propios encargo		- €	
		Ejecución plan anual				Medios propios encargo		- €	
-									
Objetivo Estratégico 4. Intercoordinación y transversalidad.									
ACTIVIDAD		OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
4.1. Unidad PREMIA		Comités proyectos				Medios propios encargo	DG Empresa convoca	- €	
4.2. Invest in Spain		Plataforma Interactúa Invest in Spain				Medios propios encargo		- €	
		Comité Interterritorial de Atracción de Inversiones (CAI)				Medios propios encargo	ICEX convoca	- €	
4.3. Interacción con FEISA		Búsqueda de suelo industrial y logística				Medios propios encargo	Extremadura Avante colabora	- €	
-									

Financiado con fondos de la Comunidad Autónoma (CA).

Tabla 7. Matriz de actividades y operaciones 2026.

Objetivo Estratégico 1: Proyección y promoción de Extremadura.									
ACTIVIDAD		OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
1.1. Promoción en eventos presenciales	1.1.1. Eventos especiales	INVESTOR DAY EXTREMADURA	Inversión	Cáceres	4T 2026	Medios propios encargo y contratación externa		25.000 €	
		INVESTOR PLACE EXTREMADURA	Multinacionales	Mérida	2T 2026	Medios propios encargo y contratación externa	Multinacionales por Marca España colabora	10.000 €	
	1.1.2. Eventos internacionales	Evento internacional de inversión	A determinar	A determinar	A determinar	Misión prospectiva	El evento se convoca	- €	
		Evento internacional de inversión	MPIM o EXPOREAL	Carnes/Munich	1T-3T 2026	Medios propios encargo y contratación externa	El evento se convoca	70.000 €	
		Evento institucional de inversión	Inversión	Madrid	2T 2026	Medios propios encargo y contratación externa	Prensa económica colabora	20.000 €	
		Evento institucional de inversión	Mining	Australia	2T-3T 2026	Medios propios encargo y contratación externa	INVEST IN SPAIN y Embajada colaboran	60.000 €	
1.2. Promoción por medios digitales	Marketing digital					Contratación externa		20.000 €	
	Posicionamiento SEO					Contratación externa		10.000 €	
	Automatización					Contratación externa		3.000 €	
	Videos y reels					Contratación externa		8.000 €	
	Analítica					Contratación externa		1.500 €	
1.3. Promoción ante prescriptores	Asociación interprofesional					Patrocinios	Las asociaciones concernidas se implican	5.000 €	
	Foro prensa económica					Publireportajes		10.000 €	
	Lead generation	Inversión				Contratación externa		80.000 €	
	Portfolio ingenierías y consultorías					Medios propios encargo		- €	
322.500 €									
Objetivo Estratégico 2. Información, inteligencia competitiva y vigilancia económica.									
ACTIVIDAD	SUBACTIVIDAD	OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
2.1. Gestión de la información	2.1.1. Elaboración de informes	Informe Quién es Quién				Medios propios encargo		- €	
		Informe de impacto				Medios propios encargo	La SGEeYC (DG Empresa) solicita el informe	- €	
		Estudios e informes sectoriales	A determinar			Medios propios encargo		- €	
	2.1.2. Mantenimiento, gestión y alimentación de herramientas y plataformas	www.investinextremadura.com					Medios propios encargo y contratación externa	Horas de informático	- €
		Banco de Suelo Público					Medios propios encargo	Horas de informático	- €
		CRM Invest in Extremadura					Medios propios encargo	Horas de informático	- €
		Base de datos de colaboradores y proveedores de servicios					Medios propios encargo	Horas de informático	- €
	2.1.3. Elaboración de recursos de información	Invest-tools: Simuladores					Medios propios encargo	Horas de informático	- €
		Cuadernos de venta (impresión y traducción)	Mining				Medios propios encargo		4.000 €
		Redacción de noticias					Medios propios encargo		- €
2.2. Asistencia técnica y servicio de consultoría de grandes proyectos de inversión.		Especiales	Barreras y obstáculos			Medios propios encargo		- €	
		Inteligencia competitiva	Minerales/Otros	Australia/Otros		Contratación externa		100.000 €	
		Consultoría GPI y relocalizaciones				Contratación externa		60.000 €	
164.000 €									
Objetivo Estratégico 3. Aterrizaje suave, acompañamiento y seguimiento.									
ACTIVIDAD		OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
3.1. Aterrizaje suave		Elaboración de propuestas de localización		-		Medios propios encargo		- €	
		Programas de misión				Medios propios encargo		- €	
3.2. Aceleración de proyectos de inversión		Contacto con proveedores de servicios		-		Medios propios encargo		- €	
		Asesoramiento sobre ayudas e incentivos				Medios propios encargo		- €	
		Información sobre RR.HH. y ayudas al reclutamiento de trabajadores (training and recruitment)				Medios propios encargo		- €	
3.3. Acompañamiento jurídico de servicios de aceleración		Guías procedimientos permitting				Medios propios encargo		- €	
		Asistencia en asuntos de inmigración y visados				Medios propios encargo		- €	
		Ayudas fiscales, imposición y repatriación de capitales				Medios propios encargo		- €	
3.4. After-care		Elaboración del plan anual				Medios propios encargo		- €	
		Ejecución plan anual				Medios propios encargo		- €	
-									
Objetivo Estratégico 4. Intercoordinación y transversalidad.									
ACTIVIDAD		OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
4.1. Unidad PREMIA		Comités proyectos				Medios propios GPEX	DG Empresa convoca	- €	
4.2. Invest in Spain		Plataforma Interactiva Invest in Spain				Medios propios GPEX		- €	
		Comité Interterritorial de Atracción de Inversiones (CAI)				Medios propios GPEX	ICEX convoca	- €	
4.3. Interacción con FEISA		Búsqueda de suelo industrial y logística				Medios propios encargo	Extremadura Avante colabora	- €	
-									

Financiado con fondos de la Comunidad Autónoma (CA)



Tabla 8. Matriz de actividades y operaciones 2027.

Objetivo Estratégico 1: Proyección y promoción de Extremadura.									
ACTIVIDAD		OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
1.1.Promoción en eventos presenciales	1.1.1. Eventos especiales	Focus Group	Inversión	Zafra/Mérida	4T 2027	Medios propios encargo y contratación externa		15.000 €	
		Evento internacional de inversión	MIPIM y EXPOREAL u otro	Cannes/Munich/otro	1T-3T 2027	Medios propios encargo y contratación externa	El evento se convoca	130.000 €	
	1.1.2. Eventos internacionales	Evento institucional de inversión	Inversión	Madrid	2T 2027	Medios propios encargo y contratación externa	Prensa económica colabora	20.000 €	
		Evento institucional de inversión	Hidrógeno, green gas, VEC	Alemania	1T-3T 2027	Medios propios encargo y contratación externa	INVEST N SPAIN y Embajadas colaboran	40.000 €	
1.2.Promoción por medios digitales		Marketing digital				Contratación externa		20.000 €	
		Posicionamiento SEO				Contratación externa		10.000 €	
		Automatización				Contratación externa		3.000 €	
		Videos y reels				Contratación externa		8.000 €	
		Analítica				Contratación externa		1.500 €	
1.3.Promoción ante prescriptores		Asociación interprofesional				Patrocinios	Las asociaciones concernidas se implican	5.000 €	
		Foro prensa económica				Publireportajes		10.000 €	
		Lead generation				Contratación externa		80.000 €	
		Portfolio ingenierías y consultorías	-	-	-	Medios propios GPEX	-	- €	
342.500 €									
Objetivo Estratégico 2. Información, inteligencia competitiva y vigilancia económica.									
ACTIVIDAD	SUBACTIVIDAD	OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
2.1.Gestión de la información	2.1.1.Elaboración de informes	Informe Quién es Quién				Medios propios encargo		- €	
		Informe de impacto				Medios propios encargo	La SC&EEyC (DG Empresa) solicita el informe	- €	
		Barómetro de Clima de negocio				Contratación externa	Focus group se celebra	13.000 €	
		Estudios e informes sectoriales	Hidrógeno y green gas			Medios propios encargo		- €	
		www.investinextremadura.com				Medios propios encargo y contratación externa	Horas de informático	- €	
	2.1.2.Mantenimiento, gestión y alimentación de herramientas y plataformas	Banco de Suelo Público					Medios propios encargo	Horas de informático	- €
		CRM Invest in Extremadura					Medios propios encargo	Horas de informático	- €
		Plataforma Base de datos de colaboradores y proveedores de servicios					Medios propios encargo	Horas de informático	- €
		Invest-tools: Simuladores					Medios propios encargo	Horas de informático	- €
	2.1.3.Elaboración de recursos de información	Cuadernos de venta (impresión y traducción)	Hidrógeno y green gas				Medios propios encargo		3.000 €
		Redacción de noticias					Medios propios encargo		- €
		Especiales					Medios propios encargo		- €
	2.2.Asistencia técnica y servicio de consultoría de grandes proyectos de inversión.	Inteligencia competitiva		Por determinar	Alemania	1T-3T 2027	Contratación externa		60.000 €
Consultoría GPI y relocalizaciones						Contratación externa		60.000 €	
136.000 €									
Objetivo Estratégico 3. Aterrizaje suave, acompañamiento y seguimiento.									
ACTIVIDAD		OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
3.1. Aterrizaje suave		Elaboración de propuestas de localización		-		Medios propios encargo		- €	
		Programas de misión				Medios propios encargo		- €	
3.2. Aceleración de proyectos de inversión		Contacto con proveedores de servicios		-		Medios propios encargo		- €	
		Asesoramiento sobre ayudas e incentivos				Medios propios encargo		- €	
		Información sobre RR.HH. y ayudas al reclutamiento de trabajadores (training and recruitment)				Medios propios encargo		- €	
3.3. Acompañamiento jurídico de servicios de aceleración		Guías procedimientos permitting				Medios propios encargo		- €	
		Asistencia en asuntos de inmigración y visados				Medios propios encargo		- €	
		Ayudas fiscales, imposición y repatriación de capitales				Medios propios encargo		- €	
3.4. After-care		Elaboración del plan anual				Medios propios encargo		- €	
		Ejecución plan anual				Medios propios encargo		- €	
- €									
Objetivo Estratégico 4. Intercoordinación y transversalidad.									
ACTIVIDAD		OPERACIONES	SECTOR	LUGAR	FECHA ESTIMADA	METODO	HIPOTESIS TRABAJO	PRESUPUESTO	
4.1. Unidad PREMIA		Comités proyectos				Medios propios encargo	DG Empresa convoca	- €	
4.2. Invest in Spain		Plataforma Interactiva Invest in Spain				Medios propios encargo		- €	
		Comité Interterritorial de Atracción de Inversiones (CAI)				Medios propios encargo	ICEX convoca	- €	
4.3. Interacción con FEISA		Búsqueda de suelo industrial y logística				Medios propios encargo	Extremadura Avante colabora	- €	
- €									

Financiado con fondos de la Comunidad Autónoma.

## 15. Presupuesto.

Respecto al presupuesto previsional de las actividades y operaciones de esta estrategia, los créditos asignados tienen su origen en fondos propios de la CC.AA., a razón de 900.000 euros por año y a nivel de consignación presupuestaria. El presupuesto global asignado para la atracción de la IED para el periodo 2024-2027 asciende, por tanto, a 3.600.000 euros, prácticamente el doble de las consignadas en el periodo 2020-2023 (1.835.000). La dotación estimada para financiar las actividades enmarcadas en el plan es de 3.469.147 euros, que se distribuyen por anualidades y objetivos de la forma siguiente:

Tabla 9. Presupuesto por anualidades 2024-2027.

Objetivos específicos	Presupuesto 2024	Presupuesto 2025	Presupuesto 2026	Presupuesto 2027
Objetivo Estratégico 1: Proyección y promoción de Extremadura.	272.500 €	282.500 €	322.500 €	342.500 €
Objetivo Estratégico 2: Información, inteligencia competitiva y vigilancia económica.	208.000 €	195.000 €	164.000 €	136.000 €
Objetivo Estratégico 3: Aterrizaje suave, acompañamiento y seguimiento.	0€	0€	0€	0€
Objetivo Estratégico 4: Intercoordinación y transversalidad	0€	0€	0€	0€
	480.500 €	477.500 €	486.500 €	478.500 €

Personal	Presupuesto 2024	Presupuesto 2025	Presupuesto 2026	Presupuesto 2027
Salarios	310.900 €	325.946 €	341.320 €	357.333 €
Desplazamientos y dietas	12.522 €	8.292 €	8.772 €	7.812 €
Precios directos de explotación	7.370 €	7.097 €	7.097 €	7.097 €
Otros precios presupuestarios	44.383 €	33.602 €	33.602 €	33.002 €
	375.175 €	374.937 €	390.791 €	405.244 €

<b>TOTAL PRESUPUESTO PLAN ESTRATÉGICO 2024-2027</b>	<b>855.675 €</b>	<b>852.437 €</b>	<b>877.291 €</b>	<b>883.744 €</b>
---	------------------	------------------	------------------	------------------

# 6

## EVALUACIÓN Y GOBERNANZA

### 16. Indicadores.

La evaluación y medición del grado de cumplimiento de las actividades y operaciones de los planes de acción se realizará por medio de un sistema de indicadores. Para ello, se consideran tres tipos de indicadores: de producto, de resultado y de impacto. Los dos primeros pueden estar asociados a entregables. Además, se incluye el indicador de ejecución presupuestaria.

**Indicadores de producto:** Los indicadores de producto o cumplimiento han sido formulados para verificar el cumplimiento de las medidas asociadas a las actividades y operaciones de los planes de acción.

Tabla 10. Indicadores de producto.

INDICADORES DE PRODUCTO O CUMPLIMIENTO	RELACIONADO CON LA ACTIVIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN	2024	2025	2026	2027
IP1. Organización de eventos especiales.	A1.1	SGEEC	1	1	1	1
IP2. Presencia en eventos internacionales.	A1.2	SGEEC	1	1	1	1
IP3. Acuerdos de colaboración.	A1.3	SGEEC	2	2	2	2
IP4. Asistencia técnica y servicio de consultoría.	A1.4	Informe de consultoría	1	1	1	1
IP5. Número de recursos de información en página web.	A2.1	Informe de marketing	25	25	25	25
IP6. Número de impresiones en RR.SS.	A2.1	Informe de marketing	6.000	6.100	6.300	6.500
IP7. Número de asistencias jurídicas de inversión.	A3.3	SGEEC	12	12	12	12
IP8. Participación en CAI.	A3.3	ICEX	2	2	2	2

**Indicadores de resultados:** Los indicadores de resultados han sido formulados para medir la consecución de metas asociadas a las actividades y operaciones contempladas en los planes de acción.

Tabla 11. Indicadores de resultados.

INDICADORES DE RESULTADOS	RELACIONADO CON LA ACTIVIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN	2024	2025	2026	2027
IR1. Número de nuevos proyectos.	A1.4-A3.1-A3.4-A4.2	CRM	20	20	20	20
IR2. Propuestas de localización.	A3.1	CRM	10	10	10	10
IR2. Organización misiones inversas.	A3.1-A3.2	Programas de misión	5	5	5	5
IR3. Servicios de after-care realizados.	A3.4	SGEEC	8	8	8	8
IR4. Servicios de follow-up realizados.	A3.2-A3.3	SGEEC	5	5	5	5
IR6. Número de usuarios totales de la página web.	A2.1	Informe de marketing	1000	1050	1075	1100
IR7. Número de interacciones en RR.SS.	A2.1	Informe de marketing	350	360	370	380

**Indicadores de impacto:** Formulados para medir el impacto del plan relacionado con la inversión captada (II1) y el empleo generado (II2). Son monitorizados al final de cada año.

II1. Evolución de la inversión total (no ETVE) en Extremadura.

Valor 0 del indicador: Inversión total en Extremadura en 2023 (No ETVE).

- Inversión Bruta 101,33M€ Ranking: 13
- Desinversión 5,3M€ Ranking: 11
- Inversión Neta 96,03M€ Ranking: 13

Fuente: <https://globalinvox.comercio.gob.es/>

II2. Empleo creado por la IED.

- Empleo proyectado: El que es indicado en los proyectos de implantación.
- Empleo creado: El que es finalmente generado.

Fuente: Invest in Extremadura.

**Indicador de ejecución presupuestaria:** Definido como el cociente entre el gasto realmente ejecutado y el presupuestado. Se establece como valor de buena ejecución presupuestaria un índice de ejecución superior a 70%.

## 17. Gobernanza.

La gobernanza se llevará a cabo por los firmantes del Plan Estratégico de Atracción de Inversiones 2024-2027, siendo su composición la siguiente:

- Cuatro representantes de la Junta de Extremadura, uno de los cuales ostentará la Presidencia.
- Cuatro representantes de la organización empresarial más representativa: Confederación Regional Empresarial Extremeña (CREEX).

- Dos representantes por parte de cada una de las organizaciones sindicales más representativas: Unión General de Trabajadores (UGT) y Comisiones Obreras (CCOO).

En el seno de esta gobernanza se creará una Comisión de Seguimiento que tendrá las siguientes funciones:

- a) Realizar el seguimiento del plan.
- b) Proponer medidas correctoras, en caso de desviaciones significativas de los valores de los indicadores de gestión.
- c) Proponer actuaciones que modifiquen o complementen las medidas previstas en el plan.
- d) Proponer medidas de difusión y comunicación.

El cumplimiento de los objetivos definidos, así como el desarrollo y ejecución de las actividades inscritas en la estrategia, serán supervisados por esta Comisión de Seguimiento, a través de reuniones periódicas, al menos una por año, donde se analizarán los resultados de las medidas ejecutadas y el impacto en la economía regional.

El órgano de gestión del Plan Estratégico de Atracción de Inversiones 2024-2027 es la Secretaría General de Economía, Empresa y Comercio.

## 18. Difusión y comunicación.

La Consejería de Economía, Empleo y Transformación Digital diseñará un plan de comunicación y difusión de las medidas contempladas en el Plan Estratégico de Atracción de Inversiones 2024-2027 que incluya actuaciones de difusión que se articularán a través de los agentes económicos y sociales más representativos firmantes del Plan.

El plan de difusión y comunicación definirá los objetivos y los destinatarios-diana, los mensajes claves, las acciones, operaciones y tareas que comportan y los soportes y canales de comunicación a emplear.

A su vez, se diseñarán distintas campañas específicas en función del desarrollo de las distintas líneas de actuación del Plan.

Las Organizaciones firmantes de este Plan Estratégico de Atracción de Inversiones 2024-2027, podrán presentar anualmente para su aprobación, por la Junta de Extremadura, planes para el desarrollo de acciones de difusión de las medidas contenidas en este Plan, procurando una amplia utilización de medios y recursos de comunicación y divulgación.

Todas estas actuaciones serán financiadas por la Junta de Extremadura, conforme a las disponibilidades presupuestarias existentes en cada ejercicio y al acuerdo que, para este fin, pudiera ser aprobado por la Comisión de Seguimiento.

## 19. Vigencia del plan.

El Plan Estratégico de Atracción de Inversiones 2024-2027 estará vigente desde el día de su firma hasta el 31 de diciembre de 2027.





**JUNTA DE EXTREMADURA**

Consejería de Economía, Empleo y Transformación Digital



comisiones obreras  
de Extremadura



Extremadura



CONFEDERACIÓN REGIONAL EMPRESARIAL EXTREMEÑA  
CROE CEPYME

